

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ ИНФОРМАТИЗАЦИИ  
МИНИСТЕРСТВО ПРОМЫШЛЕННОСТИ, ИННОВАЦИОННЫХ  
И ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ  
РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ**

**СТНО-2017**

**II МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ  
И НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

**Сборник трудов**

**Том 7**

Рязань 2017

УДК 004 + 001.1 + 681.2+ 681.2+ 681.3+681.5  
C568

Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2017 [текст]: сб. тр. II междунар. науч.-техн. и науч.-метод. конф.: в 8 т. Т.7./ под общ. ред. О.В. Миловзорова. – Рязань: Рязан. гос. радиотехн. ун-т, 2017; Рязань. – 268 с.

Сборник включает труды участников II Международной научно-технической и научно-методической конференции «Современные технологии в науке и образовании» СТНО-2017. Освещаются вопросы математического моделирования, новых технологий в радиоэлектронике, телекоммуникации, измерительной технике и системах, биомедицинских технологиях, вычислительных сетях, САПР, машиностроительном и нефтехимическом производстве, в образовании, экономике, гуманитарной сфере и космических технологиях.

Авторская позиция и стилистические особенности сохранены.

**Организационный комитет:**

Таганов А.И. – председатель, проректор по научной работе РГРТУ, д.т.н., проф.;

Миловзоров О.В. – координатор конференции, зам. директора ин-та магистратуры РГРТУ по научной работе, к.т.н., доц.; Устинова Л.С. – отв. за информационную поддержку, нач. отдела информационного обеспечения; Трубицына С.Г. – секретарь оргкомитета, ведущий инженер.

**Члены оргкомитета:** Аллатов Б.А. – д.т.н., проф.; Бабаян П.В. – зав. каф. АИТУ, к.т.н., доц.; Бухенский К.В. – зав. каф. ВМ, к.ф.-м.н., доц.; Витязев В.В. – зав. каф. ТОР, д.т.н., проф.; Демидов С.В. – директор Гуманитарного института, д.и.н., проф.; Еремеев В.В. – директор НИИ «Фотон», д.т.н., проф.; Есенина Н.Е. – зав. каф. ИЯ, к.п.н., доц.; Жулев В.И. – зав. каф. ИИБМТ, д.т.н., проф.; Кириллов С.Н. – зав. каф. РУС, д.т.н., проф.; Клейносова Н.П. – директор Центра дистанционного обучения, к.п.н., доц.; Клочко В.К. – зав. каф. ЭиММ, д.т.н., проф.; Коваленко В.В. – зав. каф. ХТ, к.т.н., доц.; Корячко В.П. – зав. каф. САПР, д.т.н., проф.; Костров Б.В. – зав. каф. ЭВМ, д.т.н., проф.; Кошелев В.И. – зав. каф. РТС, д.т.н., проф.; Круглов С.А., – зам. зав. каф. ПЭл, к.т.н., доц.; Мусолин А.К. – зав. каф. АИТП, д.т.н., проф.; Паршин Ю.Н. – зав. каф. РТУ, д.т.н., проф.; Перфильев С.В. – зав. каф. ГМИКУ, д.э.н., проф.; Пржегорлинский В.Н. – зав. каф. ИБ, к.т.н., доц.; Пылькин А.Н. – декан ФВТ, зав. каф. ВПМ, д.т.н., проф.; Степнов И.М. – зав. каф. ЭиФМ, д.э.н., проф.; Холомина Т.А. – зав. каф. МНЭЛ, д.ф.-м.н., проф.; Чеглакова С.Г. – зав. каф. ЭБАиУ, д.э.н., проф.; Чиркин М.В. – зав. каф. ЭП, д.ф.-м.н., проф.

ISBN 978-5-7722-0293-7

© Рязанский государственный  
радиотехнический университет, 2017

## СЕКЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА»

УДК 005.6; ГРНТИ 82.15.17

### АНАЛИЗ ДАННЫХ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ОРГАНИЗАЦИИ

О.Е. Смирнова

*Новосибирская государственная областная научная библиотека,  
Новосибирский государственный архитектурно-строительный университет,  
Россия, Новосибирск, smirnova.olj@yandex.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматривается организация работы по сбору и анализу данных в рамках системы менеджмента качества организации. Определены данные необходимые для анализа функционирования системы качества, приводятся практические примеры оформления анализа данных в системе менеджмента организации.

**Ключевые слова:** Анализ, система менеджмента, качество, данные, пользователь

### DATA ANALYSIS IN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

O.E. Smirnova

*Novosibirsk State Regional Scientific Library,  
Novosibirsk State University of Architecture and Civil Engineering,  
Russia, Novosibirsk, smirnova.olj@yandex.ru*

**Abstract.** This article discusses organization work on data collection and analysis as part of the quality management system of the organization. Define the data required for analysis of the quality system, provides practical examples of design analysis data management system of the organization.

**Keywords:** analysis, management system, quality, data, user

#### **1. Введение**

Совершенствование системы управления, ориентированной на определение и удовлетворение требований и ожиданий пользователей – залог успеха, в постоянно меняющейся социально-экономической ситуации. Действующая в Новосибирской государственной областной научной библиотеке (НГОНБ) сертифицированная система менеджмента качества (далее - СМК) призвана создавать условия для качественного менеджмента и повышения качества услуг.

В России сертификация СМК является добровольной и осуществляется на соответствие либо межгосударственному стандарту ГОСТ ISO 9001-2011, либо нациальному стандарту ГОСТ Р ИСО 9001-2015. В настоящий момент действуют два стандарта по требованиям к системам менеджмента качества, это обусловлено переходным периодом (до 2018 года), установленным Росстандартом [1].

Стандарт 9001 устанавливает ряд требований к процессу анализа данных в организации, а именно: п. 9.1.3 «Анализ и оценка» предполагает, что организация будет анализировать и оценивать соответствующие данные и информацию, полученную в ходе мониторинга и измерения. А результаты анализа использовать для оценки соответствия услуг; степени удовлетворенности потребителей; результатов деятельности и результативности СМК; успешности планирования и т.п. Пункт 9.3 «Анализ со стороны руководства», обозначает требования к руководству организации, которое должно анализировать через за планированные интервалы времени СМК в целях обеспечения ее постоянной пригодности, адекватности, результативности и согласованности со стратегическим направлением деятельности.

Кроме того при внедрении СМК деятельность Руководства должна основываться на 7 принципах ТQM (Менеджмента Качества), ключевым из которых является «принятие решений, основанных на свидетельствах», т.к. принятие решений может быть сложным процессом, и с ним всегда связана некоторая неопределенность. Данный процесс часто вовлекает многочисленные типы и источники исходных данных, а также их интерпретацию, которая может носить субъективный характер. Важно понимать причинно-следственные связи и их

возможные незапланированные последствия. Анализ фактов, свидетельств и данных приводит к большей степени объективности и уверенности в принятых решениях [2].

## **2. Анализ данных системы менеджмента качества**

Анализ данных осуществляется в библиотеке для оценки и демонстрации результативности СМК и определения ее слабых звеньев, требующих улучшения. Анализу подвергаются данные, полученные по результатам: мониторинга выполнения годовых целей, планов качества; мониторинга и измерений процессов предоставления услуг; внутренних и внешних аудитов; управления несоответствиями; корректирующих действий; изучения требований и удовлетворенности пользователей.

Входные данные для анализа обрабатывают и оформляют в виде отчетов, а результаты анализируются на заседаниях Совета по качеству, которые проводятся в библиотеке на постоянной основе, с периодичностью – один раз в квартал. Анализ данных направлен на выявление тенденций в результатах, поэтому в ходе анализа данных могут быть выявлены потенциальные несоответствия, по которым в итоге проводятся корректирующие действия.

Рассмотрим порядок проведения анализа данных изучения требований и удовлетворенности пользователей. Библиотека постоянно поддерживает связь с потребителем, проводит периодический анализ жалоб потребителя, эффективно используя для этого такие статистические методы как метод фокус – группы, метод исследования рынка библиотечных услуг, бенчмаркинг. Координацией работ по планированию и осуществлению мониторинга, измерений, анализа занимается отдел «Центр профессионального развития».

Изучение удовлетворенности качеством услуг проводится по: показателям независимой оценки качества; показателям качества оказания информационно-библиотечных услуг; показателям уровня качества проведения культурно-массового мероприятия. Направления оценки уровня удовлетворенности качеством информационно библиотечных услуг периодически корректируются с учетом изменений внешней и внутренней среды.

Для изучения мнений пользователей используются такие каналы сбора информации, как Интернет-канал: онлайн анкетирование на сайте, в социальных сетях, анализ Интернет-ресурса «Фламп», раздела «Отзывы» на сайте библиотеки; личный опрос: анкета в печатном виде в стенах библиотеки.

Сбор, обработка и анализ мнений пользователей по каждой группе показателей, включает следующие этапы.

*Показатели независимой оценки качества.* Оценка осуществляется на основе критериев, установленных системой независимой оценки качества услуг (приказ МК РФ №2515 от 05.10.15г.). Изучение мнений пользователей по данной группе показателей введено с января 2016 года в режиме онлайн опроса через официальный сайт библиотеки. Вопросы анкеты соответствуют основным критериям независимой оценки качества, оценка проводится по 5-балльной шкале, при этом можно выразить свои предложения по улучшению работы библиотеки в свободной форме. Результаты анкетирования отображаются в онлайн – режиме на сайте библиотеки (рис. 1).

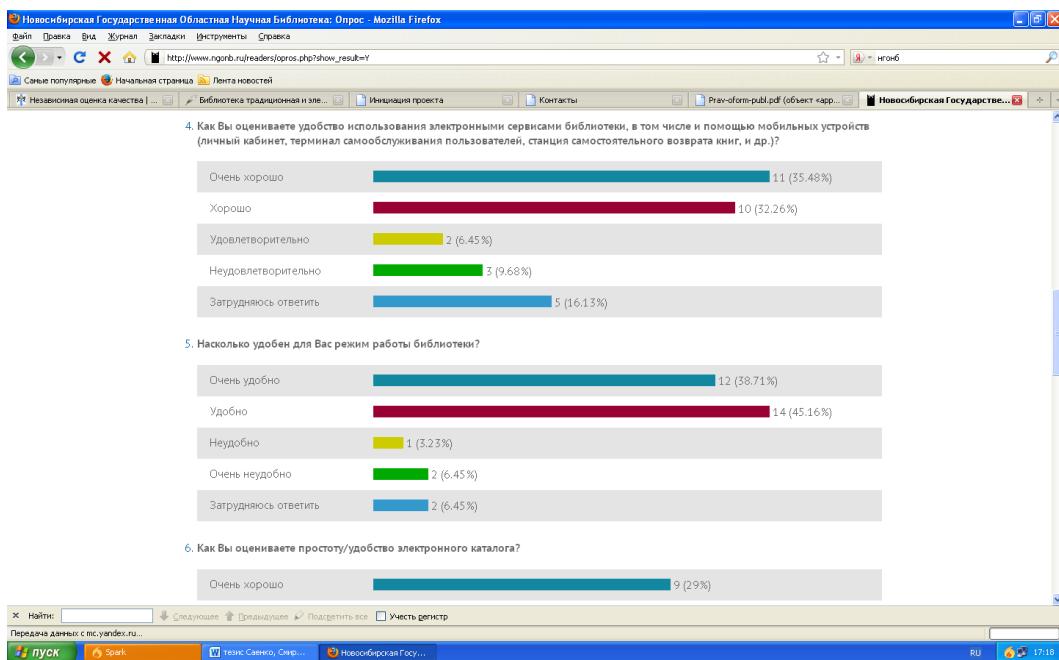


Рис. 1. Скриншот результатов независимого онлайн опроса

Результаты онлайн опроса пользователей по показателям независимой оценки качества деятельности за 1-4 кв. 2016 года в баллах приведены в таблице 1.

Таблица 1 - Данные изучение удовлетворенности качеством услуг по показателям независимой оценки качества

№ п/п	Показатели, характеризующие общие критерии оценки качества оказания услуг	Балл			
		1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.
1	Открытость и доступность информации о библиотеке	5,0	4,7	5,0	4,8
2	Комфортность условий предоставления услуг и доступность их получения	3,7	3,8	4,2	3,6
3	Время ожидания предоставления услуги	4,0	4,2	4,2	4,5
4	Доброжелательность, вежливость, компетентность работников библиотеке	4,6	4,7	4,8	4,8
5	Удовлетворенность качеством оказания услуг	4,5	4,5	4,6	4,4
	Средний балл			4,6	

Данная форма мониторинга и анализа позволяет проводить на постоянной основе оценку деятельности библиотеки на соответствие критериям, установленным приказом Министерства культуры РФ от 5 октября 2015 г. N 2515 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры», при этом у любого гражданина есть возможность заочно оценить уровень качества предоставляемых услуг посредством онлайн-просмотра результатов опроса [3]. Таким образом анализ данных по показателям независимой оценки качества позволяет: обрабатывать данные по пяти группам показателей; собирать предложения от пользователей; отслеживать он-лайн состояние результатов опроса.

*Показатели качества оказания информационно-библиотечных услуг.* Оценка удовлетворённости пользователей качеством услуг – введена в библиотеке с 2012 года, в форме анкетирования в отделах обслуживания. Данные анкетирования собираются и анализируются ежеквартально, результаты рассматриваются на заседаниях Совета по качеству, который в свою очередь рассматривает и реализует предложения и замечания пользователей по качеству предоставления услуг. За это время произошло сокращение числа записей в журнале регистрации отзывов и претензий за счёт того, что пользователи библиотеки предпочитают высказывать свои пожелания и предложения по улучшению деятельности библиотеки и по-

вышению качества услуг в анкетах обратной связи. Такая форма обращений напрямую связана с высокой степенью доверия, оперативностью и результативностью принятых решений в ответ на предложения и замечания. Так за 2016 год зафиксировано пожеланий 170, благодарностей 91 (в 2015 г. – 113/85, 2014 г. – 105/60, в 2013 г. - 73/51, 2012 г. соответственно 56/18). За 2016 год библиотекой реализовано 36 мероприятий с учётом пожеланий и замечаний пользователей.

Удовлетворенность качеством услуг в 2016 году составила – 95,5 %, в 2015 г. – 95,4 %, в 2014 г. – 95%, в 2013 г. – 94%, 2012 г. – 92 % соответственно.

В 2015 году анкета была актуализирована, появились новые области мониторинга, направленные на выявление ожиданий наших читателей. Полученные предложения учтены в работе библиотеки и уже сегодня отделы обслуживания приглашают пользователей на новые встречи: «Люди как книги» (встречи с выдающимися новосибирцами: учеными, общественными деятелями, музыкантами); популярные лекции о науке «Академический Час» с участием ведущих учёных и директоров институтов Сибирского отделения РАН; цикл лекций «История цивилизации Соединённых Штатов Америки» и др.

Таким образом анализ данных по показателям качества оказания информационно-библиотечных услуг позволяет: обрабатывать данные по семи критериям качества; определять средний показатель качества оказания услуг; определять соотношение между количеством пожеланий и благодарностей пользователей; определять направления и тематику мероприятий, с учетом количества предложений пользователей по каждому направлению; сопоставлять и оценивать данные по различным периодам (квартал, полугодие, год).

*Показатели уровня качества проведения культурно-массового мероприятия.* С 2016 года на постоянной основе введен мониторинг и оценка уровня качества проводимых библиотекой культурно-массовых мероприятий. Оценка проводится по критериям: соответствие содержания мероприятия заявленной тематике; уровень организации мероприятия (информирование, встреча, навигация, техническое обеспечение); квалификация лектора (ведущего); комфортность помещения (освещённость, температура, чистота, удобство мебели). Удовлетворенность пользователей качеством культурно-массовых мероприятий за 2016 год в среднем составила - 89 %. Таким образом анализ данных по этой группе показателей позволяет: оценивать уровень качества культурно-массового мероприятия по четырем критериям, определять соотношение между способами информирования о мероприятиях (круговая диаграмма); определять тенденцию и направления последующих мероприятий.

Стоит отметить, что при обработке и анализе данных используются статистические методы анализа информации, такие как контрольный листок, гистограмма, диаграмма.

### **3. Проведение анализа СМК со стороны руководства**

Проведение анализа СМК со стороны руководства включает в себя следующие основные этапы: подготовку данных для анализа СМК; планирование проведения анализа СМК; анализ СМК со стороны руководства (составление отчета); контроль выполнения принятых решений. Анализ функционирования СМК осуществляется 1 раз в год, сроки проведения анализа определяются на Совете по качеству. Итоги анализа СМК со стороны руководства подводятся на директорском совещании ежегодно до 30 января.

Отчет с анализом СМК, составляемый менеджером по качеству содержит следующие данные: актуальность и пригодность Политики в области качества; выполнение целей и задач в области качества; выполнение Программы качества; результаты аудитов (проверок) СМК; результаты проверок, проводимых сторонними организациями; удовлетворенность пользователей; данные о функционировании процессов; данные о соответствии услуг (работ); статус (состояние) корректирующих действий; изменения вне и внутри библиотеки, которые могли бы повлиять на СМК.

По каждому разделу отчета оформляются выводы и рекомендации по улучшению. Например, при анализе выполнение целей и задач в области качества определяется процент выполнения по каждой установленной цели, так в 2016 году выполнение целей и задач в об-

ласти качества составляет 84%, частично выполнено 12%, не выполнено 4 % (по причине отсутствия финансирования).

Таким образом анализ данных СМК руководством, позволяет определить направления развития и программу действий (на основе рекомендаций) на следующий период.

### **Выводы**

Решения, основанные на анализе и оценке данных и информации, с большей вероятностью приводят к желаемым результатам. В результате внедрения процесса анализа данных на постоянной основе, для организации появляются следующие возможности:

- постоянный мониторинг ключевых показателей для демонстрации результатов деятельности организации;
- обеспечение доступности всех необходимых данных для работников соответствующих подразделений;
- обеспечение уверенности в точности, надежности и безопасности данных и информации;
- обеспечение компетентности работников в области анализа и оценки данных по мере надобности;
- принятие решений и выполнение действий на основе фактических данных.

### **Библиографический список**

1. Смирнова О.Е. Система менеджмента качества в строительной организации: учеб. пособие / О.Е. Смирнова; Новосиб. гос. архитектур.-строит. ун-т (Сибстрин). – Новосибирск: Изд-во НГАСУ (Сибстрин), 2014. – 72 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Система менеджмента качества. Требования. М. : Стандартинформ, 2015. 32 с.
3. Смирнова О.Е., Тарасова С.А., Саенко З.М. Самооценка деятельности как основа эффективного управления библиотекой // Библиосфера. - 2015. - № 4. – С. 28-33.
4. Приказ Министерства культуры РФ от 5 октября 2015 г. N 2515 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями культуры» // Система ГАРАНТ: <http://base.garant.ru/71231166/#ixzz4KxM8opiO> (дата обращения: 13.01.2017)

УДК 334.012, ГРНТИ 06.81.12

## **КОММУНИКАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ: ЦЕЛИ, ВИДЫ, ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

**О.В. Асташина**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [astashina.ol@yandex.ru](mailto:astashina.ol@yandex.ru)*

*Аннотация.* В статье рассматриваются виды коммуникативных стратегий и даётся краткое их описание. Также, анализируется приемлемость внедрения тех или иных видов стратегий в организациях. Прогнозируются перспективы развития коммуникативных стратегий. Коммуникативные стратегии открытого типа реализуются в организациях, цениющих человеческий капитал.

*Ключевые слова:* коммуникация, перспективы, коммуникативная стратегия, открытые коммуникативные стратегии, закрытые коммуникативные стратегии

## **COMMUNICATION STRATEGIES IN ORGANIZATIONS: AIMS, TYPES, PERSPECTIVES OF DEVELOPMENT**

**O.V. Astashina**

*Ryazan State Radioengineering University,  
Russia, Ryazan, [astashina.ol@yandex.ru](mailto:astashina.ol@yandex.ru)*

*Abstract.* The article covers communication strategies types and briefly outlines them. Opportunities of their implementation in different organizations are examined. Perspectives of communication strategies development are studied. Open-type communication strategies are considered to be developed in organizations highlighting the value of human capital.

*Keywords:* communication, perspectives, communication strategy, open-type communication strategies, close-type communication strategies

Актуальность данной статьи обусловлена тем, что Россия периода экономических санкций, программ импортозамещения, [1] непростых экономических отношений с Западом сегодня особенно нуждается в разработке механизмов, позволяющих ей конкурировать с зарубежными компаниями. Поскольку в основе управления современными организационными структурами лежат коммуникативные модели, то коммуникация, и в частности, коммуникативная стратегия рассматривается нами, как основной инструмент, с помощью которого можно выстраивать, корректировать, всю систему управления организации в целом, повышать её ценность и конкурентоспособность.

Цель данной статьи – рассмотреть цели, виды, уровни разработки коммуникативных стратегий, дать оценку их реализации и спрогнозировать перспективы их разработки и внедрения.

### **Что такое коммуникативная стратегия?**

Коммуникативная стратегия организации – это программа реализации всего спектра верbalных и неверbalных средств компании, разработанная на основе исследования и анализа тенденций развития, возможностей достижения целей, ресурсов и потенциала организации [2].

Важно понимать, что брэндинг, паблик релейшнс, реклама не являются синонимами коммуникативной стратегии. Коммуникативная стратегия лежит несколько в иной плоскости. Она вырабатывается на стыке корпоративного управления, менеджмента, маркетинга. Но разработка той или иной стратегии становится возможной при наличии благоприятного климата внутри компаний, т.е. при определённых условиях, зависящих от рядовых исполнителей, занятых в компаниях.

Коммуникативная стратегия – относительно новый термин в теории менеджмента. Собственно термин стратегия заимствован из военной сферы и, по сути, представляет собой выбор не какого-то одного пути к победе (достижению цели), а создание таких условий, чтобы все пути вели к ней. Цели коммуникативной стратегии:

1. институциональная (обеспечение взаимопонимания и взаимодействия между организацией и макросредой)
2. конвенциональная (обеспечение согласия между сотрудниками компании в организации (на микроуровне));
3. превентивная (предупреждение разногласий между товаром\услугами компании и целевой аудиторией (мезосредой));

Главная цель коммуникативной стратегии – обеспечить эффективную и устойчивую деятельность компании, разработав эффективную систему обмена информацией на микроуровне (уровень организации) и на макроуровне (контакты с внешней средой).

### **Уровни разработки коммуникативных стратегий**

Коммуникативная стратегия в организации (как часть общей стратегии) представлена на 3 уровнях: корпоративном (или организационном, если компания небольшая), операционном и функциональном [3].

Корпоративная коммуникативная стратегия строится на основе анализа внутренней среды организации (сфера деятельности, стратегия и политика компании, организационная культура и ценности); анализа целей основных акционеров и выявлении проблем компании (во внутренней и во внешней среде). В результате этой процедуры идентифицируются основные стратегические проблемы, стоящие перед компанией, проводится их стратификация по уровням важности и формируется стратегия. На этом уровне компания решает институциональную задачу – разрабатывает стратегию, позиционирующую компанию в рыночной макросреде.

На операционном уровне прописываются цели, планы, способы внедрения сформулированных на корпоративном уровне стратегических решений. Операционная или деловая коммуникативная стратегия разрабатывается на уровне хозяйственного подразделения и воплощается в виде целевых программ осуществления коммуникации с внешней (мезосредой) и внутренней (микросредой).

Функциональная стратегия разрабатывается конкретными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и операционной стратегий. Функциональный уровень включает разработку маркетинговой и производственной коммуникативной стратегии. Как правило, каждая функциональная структура разрабатывает свой план действий для достижения выбранных корпоративных и операционных (деловых) стратегий и формирует свою функциональную коммуникативную стратегию.

Для эффективного функционирования компании и достижения ею эффекта синергизма необходимо обеспечить взаимодействие разработчиков коммуникативных стратегии всех уровней организации, взаимодополнение решений по стратегиям и интегративное взаимообогащение идей [4]. Стратегии всех уровней организации должны согласовываться, а не противоречить друг другу. Предполагается, что разработкой коммуникативных стратегий на функциональном уровне займется менеджер-практик (хорошо знающий организацию), дальновидный стратег, способный объединить производственные потребности с потребностями сотрудников.

Функциональный уровень организации рассматривается как базовый для разработки коммуникативной стратегии, так как именно здесь у менеджера есть возможность проанализировать восприимчивость коммуникативного климата к разработке и внедрению той или иной стратегии. Начинать разработку тех или иных стратегий целесообразно с исследования коммуникативной среды организации.

### **Виды коммуникативных стратегий**

Коммуникативные стратегии дифференцируются на несколько типов.

#### *По структуре (симметричные и ассиметричные)*

Симметричные стратегии обеспечивают равномерное распространение сущностной информации по всем структурным подразделениям компании. Ассиметричные стратегии обеспечивают релевантной информацией лишь избранные структуры компании.

#### *По типу организационной культуры*

Рабочая культура, культура личности использует открытые коммуникативные стратегии. Культура задачи и культура власти оперирует закрытыми (или полузакрытыми) коммуникативными стратегиями [2].

#### *По характеру осуществления коммуникации*

Стратегии сотрудничества характеризуются прозрачностью и открытостью целей компании для сотрудников. Коммуникативных стратегий конфронтации базируются на авторитарной модели общения, довлеющей роли руководителя и жёсткой иерархической структуре организации.

В быстроменяющейся внешней среде преимущество имеют компании, внедрившие открытый тип коммуникативных стратегий сотрудничества с симметричной структурой коммуникации.

Организации с чётко распределёнными обязанностями, отлаженной структурой и набором устоявшихся правил (с коммуникативными стратегиями конфронтации закрытого типа и ассиметричной структурой) плохо адаптируются к быстроменяющимся условиям внешней среды, т.е. достаточно медленно реагируют на изменившуюся конъюнктуру рынка и не выдерживают конкуренцию.

### **Коммуникативные стратегии, реализующиеся в России и за рубежом**

Для России разработка стратегических коммуникаций в организациях – новое явление. Собственно, большинство российских предприятий, в отличие от западных, не занимается конкретно вопросами разработки именно коммуникативных стратегий. Коммуникация имплицитно лежит в основе всех процессов деятельности организации и, в большинстве случаев, мы наблюдаем её презентацию в виде вербальных интервенций, нормативных документов, актов, бюллетеней и т.п.

В России большинство промышленных предприятий имеют централизованную модель управления, где горизонтальные коммуникации развиваются не достаточно быстро, об-

ратная связь работает неэффективно, квалификационный рост сотрудников не является приоритетным и т.д.

Сектор услуг, существенно выросший за последние 20-25 лет развития рыночных отношений, также демонстрирует, в основном, закрытые модели коммуникации, с чётко централизованной системой управления. Продажи, транспорт, общественное питание, досуг - отрасли, в которых требуются компетентные, но не обязательно высокообразованные работники [5, 73]. 30% работников этой сферы не имеет соответствующего образования и не являются «незаменимыми», что также не способствует разработке коммуникативных моделей открытого типа.

В развитых странах, где производство становится всё более технологически сложным, наблюдается возрастающая потребность в высококвалифицированных кадрах [5, 259]. Наличие профессионалов, экспертов, трудящихся для организации, обуславливает устойчивость развития компании в целом. В организациях со стержнем из профессиональных кадров, где всё большее значение придаётся роли человеческого капитала, закрытые, авторитарные модели коммуникации и управления работают плохо или вообще не работают. Таким образом, организации западных стран плавно подошли к разработке и внедрению у себя коммуникативных стратегий сотрудничества и дали повод всему миру стремиться к их разработке и внедрению.

### **Перспективы разработки коммуникативных стратегий.**

Россия только начинает осваивать техники выстраивания коммуникаций открытого типа. Выстраивание оригинальных симметричных коммуникативных моделей и стратегий открытого типа имеет наибольшую перспективу на реализацию в сфере малого бизнеса, так как здесь такой аспект, как конкурентоспособность, является одним из ключевых. Если большинство крупных промышленных предприятий государственного сектора практически лишены забот о выдерживании конкуренции, поскольку гарантированно получат государственный заказ, малый бизнес постоянно следит за новыми тенденциями, вносит изменения в свою стратегию, гибко реагирует на быстро меняющуюся конъюнктуру рынка.

В целом, в плане перспектив разработки стратегий, многое зависит от того какой путь выберет компания. Открытые коммуникативные стратегии будут разрабатываться в российских компаниях, если в общую стратегию развития компаний будет заложен такой аспект как ценность человеческого капитала. Открытая коммуникативная стратегия с тактикой убеждения, а не запугивания хорошо реализуется в конкурентной среде мотивированных специалистов высокого уровня. Однако есть и другой путь. Одна из тенденций, обозначившаяся в российских компаниях в период кризиса - обесценивание рабочей силы и эксплуатация низкоквалифицированного труда. Тогда в перспективе – закрытые коммуникативные стратегии и потеря конкурентного преимущества.

### **Заключение**

Вопросы выстраивания стратегических коммуникаций для организаций, функционирующих в сильно перенасыщенной информацией среде, очевидно, становятся одними из главных на сегодняшний день. Рост коммуникационных сервисов меняет коммуникативную среду в организациях. Как это происходит? В теории - горизонтальные коммуникации в организациях расширяются (в том числе и за счёт новых IT). Вертикальные коммуникации приобретают плоский вид (за счёт «схлопывания» ненужных этажей власти). Компании становятся более открытыми, структуры управления прозрачными, эгалитарный климат приходит на смену авторитарным (автократическим) моделям. На практике, подобного рода изменения касаются далеко не всех организационных структур.

Коммуникативные стратегии, на промышленных предприятиях носят преимущественно закрытый характер [6] и имеют ассиметричную структуру. Реализация открытых стратегий имеет перспективу на предприятиях малого бизнеса.

## **Библиографический список**

1. Государственная программа №328 «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» от 15.04.2014 [Электронный ресурс] URL: <http://zimport.ru/programma-pravitelstva-po-importozamesheniyu-do-2020-goda/> (дата обращения 12.12.2016)
2. Асташина О. В. Коммуникативные стратегии в организации // Вестник науки и образования Северо-Запада России [Электронный ресурс]. - 2015. - №4. URL: <http://vestnik-nauki.ru/wp-content/uploads/2015/11/2015> (дата обращения 12.12. 2016)
3. Баумgartнер Л.В. Стратегический менеджмент в туризме: Практикум/Л. В. Баумgartнер. – М.: Аспект Пресс, 2006. - 176 с.
4. Model for developing corporate communication strategy [Электронный ресурс]  
URL: [http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6090/Steyn\\_Model\(2000\)a.pdf](http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/6090/Steyn_Model(2000)a.pdf) (дата обращения 12.12.2016)
5. Хэнди Ч. Время безрассудства / Пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб: Питер, 2001. – 288 с.
6. Асташина О. В. Анализ коммуникативного климата организаций на предмет восприимчивости к разработке и внедрению коммуникативных стратегий// Вестник науки и образования Северо-Запада России [Электронный ресурс]. - 2016. - №4. URL: <http://vestnik-nauki.ru/>

УДК 336.7; ГРНТИ 06.73.55

## **ИЗУЧЕНИЕ ПРЕДМЕТНОЙ ОБЛАСТИ ЕДИНОГО РЕГИСТРА БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И ЕГО ПРОГРАММНАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ В МОДУЛЕ CRM СИСТЕМЫ MS DYNAMICS AX**

**Т. Ягант**

*Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики»,  
Россия, Москва, pimple89@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе рассматривается структура единого регистра банковских продуктов, необходимых справочников, а также их программная реализация в CRM модуле системы MS Dynamics AX.

*Ключевые слова:* единый регистр банковских продуктов, CRM для банков, модуль CRM MS Dynamics AX

## **BANK PRODUCTS UNIFORM REGISTRY SUBJECT FIELD RESEARCH AND IT'S SOFTWARE IMPLEMENTATION IN MICROSOFT DYNAMICS AX CRM BLOCK**

**T.Yagant**

*National Research University «Higher School of Economics»,  
Russia, Moscow, pimple89@mail.ru*

*Abstract.* The paper considers the structure of uniform banking products register, necessary references and also their program implementation in MS Dynamics AX CRM module.

*Keywords:* Uniform Banking Products register, CRM for banking, MS Dynamics AX module.

### **1. Введение**

Ядром CRM системы, наряду с хорошо структурированным справочником клиентов, является справочник предоставляемых товаров и услуг. Для финансовой организации таким справочником является перечень банковских продуктов. Банковские продукты, даже достаточно схожие по своей сути, например, такие как Потребительское кредитование, Автокредитование, Ипотечное кредитование и т.д. отличаются:

- набором свойств;
- процессом согласования;
- набором предоставляемых документов;
- правилами расчета процентной ставки и графика платежей.

Эти характеристики влияют как на организацию процесса продаж внутри банка, так и на работу с клиентами, которым банк предоставляет свои услуги, а управление взаимоотношениями с клиентами является основной задачей CRM в банке [1]. Большинство CRM систем практически не учитывают особенности каждого продукта. Поэтому создание единого регистра банковских продуктов, позволяющего гибко настраивать различные этапы процесса продаж, в зависимости от типа банковского продукта является актуальной для CRM систем.

## **2. Общее описание модели данных единого регистра банковских продуктов**

Для хранения всех банковских продуктов, уже реализованных либо готовящихся к реализации потенциальным клиентам, используется одна таблица, содержащая перечень продуктов с их уникальными идентификаторами, а также ссылки на справочники, определяющие свойства продукта и его текущее состояние. Для модуля CRM системы MS Dynamics AX была создана специальная таблица, структура которой приведена в таблице 1.

Таблица 1 - Описание основных полей единого регистра банковских продуктов.

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Тип банковского продукта	Перечислимый тип	Тип банковского продукта (Автокредит, Потребительский кредит, Ипотека и т.д.)
2	Код банковского продукта	Строка	Уникальный код банковского продукта
3	Код клиента	Строка	Уникальный код делового отношения. Ссылка на структуру определяющего контрагента данного банковского продукта.
4	Статус	Целое число	Ссылка на справочник «Статусы банковских продуктов»
....	....		Общие характеристики банковского продукта (Примечание, Ответственный, Сумма и т.д.)

Кроме общих характеристик банковские продукты могут иметь набор свойств, присущих только конкретному продукту. Например, в случае автокредитования необходимо хранить данные автомобиля (марку, номер кузова, мощность и т.д.). В случае ипотечного кредитования интерес представляют данные о квартире (адрес, площадь и т.д.). Для хранения подобных данных разработана таблица, структура которой представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Структура для хранения специфических характеристик банковских продуктов.

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Код банковского продукта	Строка	Уникальный код банковского продукта
2	Код параметра	Строка	Ссылка на справочник параметров
3	Значение параметра	Any Type	Значение параметра
....	....		Характеристики, зависящие от типа параметра

Кроме характеристик, задаваемых в регистре, описанном выше, банковские продукты могут иметь различные наборы связанных данных. Например, список необходимых документов или данные о залогах, поручителях и т.д. Подобная информация не зависит от банковского продукта, и структура ее хранения определяется исключительно характеристиками, присущими той или иной сущности. Так были созданы таблицы для хранения информации об

- имуществе, предоставляемом в залог,
- поручителях,
- документах, предоставляемых заемщиком,
- др.

## **3. Реализации программного интерфейса для работы с единым регистром банковских продуктов**

Для создания, изменения и удаления банковских продуктов в CRM модуле была создана форма, представленная на рисунке 1.

The screenshot shows the 'Offer' form in a Windows application window titled 'Предложение по сделке (1 - akr) - Код предложения по сделке: AkrПредл000018, Трактор МТЗ 1221'. The interface includes a top menu bar with File, Edit, Tools, Command, Help, and a toolbar with various icons. On the left, there are filters for 'Фильтр' (Type of proposal, Status), 'Сотрудник' (Employee number 000119), and 'Задачи' (Tasks). The main area contains a table with columns: 'О Тип предложения' (Type of proposal), 'Предмет лизинга' (Leasing object), 'Стоймость предмета...' (Value of the subject...), 'Процент аванса...' (Advance percentage...), 'Стоймость договора' (Contract value), 'Валюта' (Currency), 'Статус' (Status), 'Менеджер...' (Manager), and 'Имя сотрудника' (Employee name). The table lists various products like 'Автокредит', 'Потребительский кр...', 'Трактор МТЗ 1221', etc., with their respective details. To the right, there is a sidebar titled 'Функции' (Functions) with options like 'Деловое отношение' (Business relationship), 'Мероприятия' (Events), 'Документы' (Documents), 'Печать' (Print), 'Запросы' (Requests), and 'Экспорт' (Export). At the bottom, there is a status bar with 'Количество непрочитанных уведомлений: 2 RUR akr usr'.

Рис. 1. Форма регистра банковских услуг

Форма состоит из нескольких закладок. На закладке «Обзор» расположена таблица, отображающая основные, не зависящие от типа продукта свойства. Характеристики, зависящие от типа банковского продукта, не могут быть отражены в табличном виде. Поэтому они вынесены на отдельные закладки, представленные на рисунке 2.

This screenshot shows the same 'Offer' form as above, but with different tabs selected. The visible tabs include 'Обзор' (Overview), 'Информация о кредите (заявка)' (Information about the credit (application)), 'Информация о кредите (одобрено)' (Information about the credit (approved)), and 'Кредитный договор' (Credit contract). The 'Информация о кредите (заявка)' tab contains fields for 'Поставщик' (Supplier), 'Вид ТС' (Type of vehicle), 'Сумма кредита' (Credit amount), 'Стоимость имущества' (Value of property), 'Сумма аванса' (Advance amount), 'Процент аванса' (Advance percentage), 'Срок кредита' (Loan term), 'Поручительство' (Guarantee), 'Доп. залог' (Additional collateral), and 'Менеджер' (Manager). The 'Информация о кредите (одобрено)' tab shows 'Ежемесячный платеж (заявка)' (Monthly payment (application)) and 'Ежемесячный платеж (одобрено)' (Monthly payment (approved)). The 'Кредитный договор' tab displays fields for 'ПСК' (PSC), 'Банковский счет' (Bank account), 'Страхование КАСКО' (CASCO insurance), and 'Кредитный договор' (Credit contract). The status bar at the bottom indicates 'Количество непрочитанных уведомлений: 2 RUR akr usr'.

Рис. 2. Отображение специфических характеристик банковских продуктов

Данные, выводимые на эту закладку, изменяются динамически в зависимости от типа банковского продукта. Управление данной формой осуществляется отдельным классом с рядом наследников.

Для отображения связанных данных (представляемые документы, имущество в залоге, поручители) используется набор связанных форм, одна из которых представлена на рисунке 3.

Рис. 3. Форма «Имущество в залог»

### 3. Реализации гибкого расчета ставки в зависимости от критериев

Любой банковский продукт подразумевает гибкий расчет ставки, под которую выдаются денежные средства или по которой оплачивается та или иная услуга. К примеру, размер процентной ставки зависит от:

- суммы кредита;
- величины аванса, выплаченного заемщиком (сумма первоначального взноса): чем больше аванс, тем ниже процентная ставка;
- срока кредитования. С повышением срока кредита повышается процентная ставка;
- стоимости имущества в залоге: чем выше стоимость, тем ниже процентная ставка;
- и т. п.

Величина уменьшения/увеличения процентной ставки может устанавливаться для диапазона значений. К примеру, для срока кредитования ставка увеличивается в соответствии со следующей шкалой, задающей диапазоны значений:

- до 12 мес. Не влияет на процентную ставку.
- от 13 до 36 мес. Процентная ставка увеличивается относительно базовой на + 1%.
- от 37 до 60 мес. Процентная ставка увеличивается относительно базовой на + 3%.
- от 61 до 84 мес. Процентная ставка увеличивается относительно базовой на + 5%.

Помимо шкалы с диапазонами для некоторых характеристик может применяться иной подход – характеристика либо оказывает влияние на процентную ставку, либо не оказывает. Например:

- Факт подтверждения дохода заемщика. Если доход заемщика подтвержден, то процентная ставка уменьшается на один пункт. В противном случае остается прежней.
- Наличие страховки КАСКО. В случае отсутствия КАСКО процентная ставка увеличивается.
- Адрес регистрации заемщика. В том случае, если адрес регистрации совпадает с регионом присутствия банка, то процентная ставка не меняется. В противном случае, ставка по кредиту увеличивается.

Для хранения настроек гибкого расчета ставки используется структура из двух таблиц. Таблица «Шаблоны ставок» и таблица «Строки шаблонов ставок». Список полей таблицы «Шаблоны ставок» представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Описание основных полей таблицы «Шаблоны ставок».

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Код шаблона	Строка	Код шаблона.
2	Наименование шаблона	Строка	Произвольное описание шаблона
3	Тип банковского продукта	Перечисление	Тип банковского продукта. (Автокредит, Потребительский кредит, Ипотека и т.д.) При помощи данного параметра шаблон привязывается к банковскому продукту определенного типа либо автоматически, либо в качестве дополнительного фильтра при ручном выборе.

Список полей таблицы «Строки шаблона ставок» представлен в таблице 4.

Таблица 4 - Описание основных полей таблицы «Строки шаблона ставок»

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Код шаблона	Строка	Наследуется из заголовка шаблона ставок. Используется для связи заголовка и строк.
2	Номер строки	Число	Номер строки правила. Для сортировки строк
3	Тип ставки	Перечисление	Значения перечисления. <ul style="list-style-type: none"><li>• Ставка базовая</li><li>• Ставка по величине кредита</li><li>• Ставка по сумме аванса</li><li>• Ставка по стоимости залога</li><li>• Ставка по сроку кредита</li><li>• Ставка страхования КАСКО</li><li>• Ставка страхования жизни</li><li>• Скидка</li></ul> В дальнейшем перечисление будет дополняться новыми значениями.
4	Нижний предел	Число	Указывается нижний предел действия ставки (могут указываться предельные суммы, количество месяцев)
5	Верхний предел	Число	Указывается верхний предел действия ставки
6	Значение	Число	Значение ставки в процентах (процент увеличения / уменьшения)
7	Примечание	Строка	Текстовое описание типа ставки или правил применения ставки.

Для хранения информации о типах ставок, привязанных к конкретному банковскому продукту, используется отдельная таблица, структура которой приведена в таблице 5.

Таблица 5 - Описание основных полей таблицы «Строки шаблона ставок»

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Код банковского продукта	Строка	Уникальный код банковского продукта
2	Код шаблона	Строка	Наследуется из заголовка использованного при расчете параметров кредита шаблона.
3	Тип ставки	Перечисление	Тип ставки
4	Значение	Число	Значение ставки в процентах (процент увеличения / уменьшения)

Форма для настроек расчета приведена на рисунке 4.

Рис. 4. Форма «Шаблоны Ставок»

#### 4. Настройка статусов банковских продуктов

Для каждого типа банковского продукта может использоваться свой набор статусов. Порядок смены статусов фактически определяет процесс продаж каждого банковского продукта. Для хранения статусов для каждого типа банковских продуктов используется структура, приведенная в таблице 6.

Таблица 6 - Описание основных полей таблицы «Статусы банковских продуктов»

№	Поле	Тип поля	Комментарии
1	Тип банковского продукта	Перечисление	Тип банковского продукта. (Автокредит, Потребительский кредит, Ипотека и т.д.) При помощи данного параметра статус привязывается банковскому продукту определенного типа либо автоматически, либо в качестве дополнительного фильтра при ручном выборе.
2	Статус	Целое число	Код статуса банковского продукта.
3	Описание	Строка	Краткое описание статуса банковского продукта.
4	Вероятность заключения сделки	Число	Процент. Используется для построения воронки продаж.

Форма для настройки статусов банковских продуктов приведена на рисунке 5.

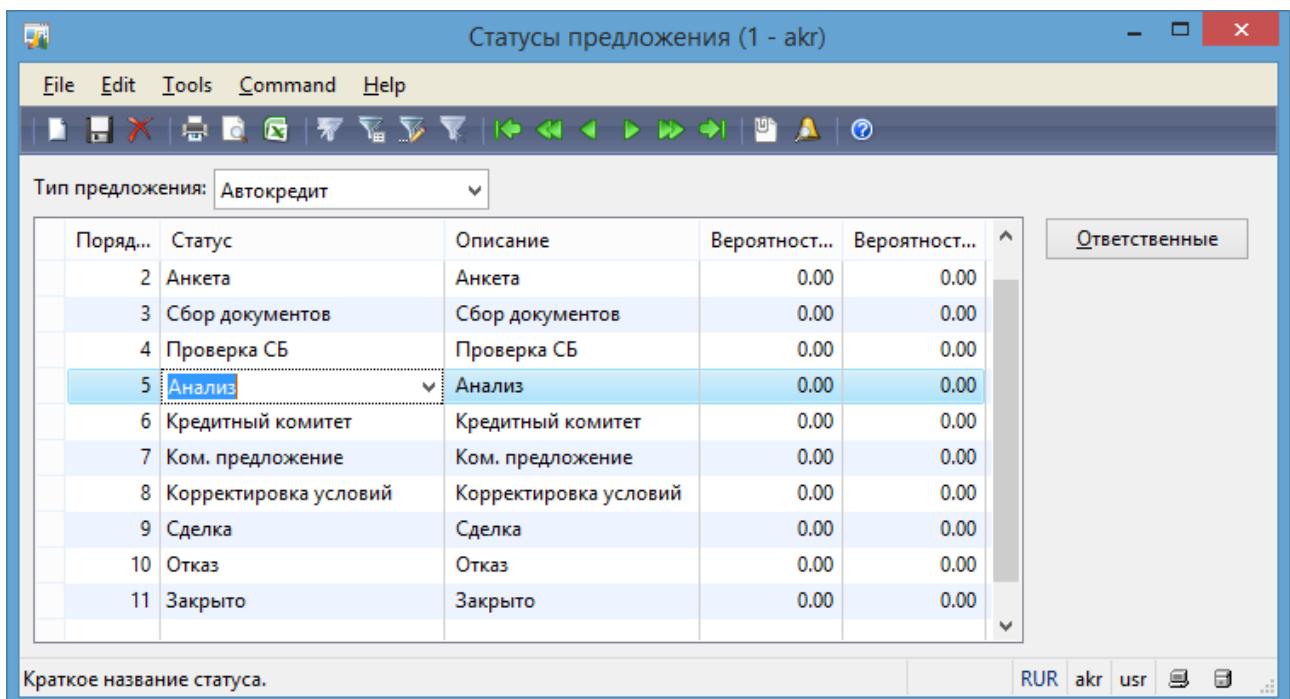


Рис.5. Форма для настройки статусов банковских продуктов

## 5. Заключение

Предложенная структура единого регистра банковских услуг актуальна как для универсальных версий программного обеспечения CRM, так и для специализированного программного обеспечения отраслевых CRM.

## Библиографический список

1. Риски внедрения CRM-системы в банке [Электронный ресурс]. URL:<http://www.crm-practice.ru/articles/457/>: (дата обращения 27.01.2017).
2. Отраслевые CRM решения [Электронный ресурс]. URL: <http://www.crmonline.ru/software/industries/> : (Дата обращения 27.01.2017)

УДК 658.5.012.1; ГРНТИ 06.81.19

# ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ СИСТЕМ

**К.В. Першина**

*Московский политехнический университет  
Россия, Москва, [ch.shipilova@yandex.ru](mailto:ch.shipilova@yandex.ru)*

**Аннотация.** Работа посвящена актуальному вопросу формирования подходов для создания «умного» предприятия с эффективной производственной системой, как основы повышения эффективности производственного процесса – одной из ключевых целей инициируемых предприятиями проектов технического перевооружения, модернизации системы управления производственными процессами.

**Ключевые слова:** промышленность, организация производства, умное предприятие, производственные системы, интегрированная модель.

## INTEGRATION OF MANUFACTURING SYSTEMS AS A KEY ASPECT OF THE EFFICIENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**C.V. Pershina**

*Moscow Polytechnic University,  
Russia, Moscow, [ch.shipilova@yandex.ru](mailto:ch.shipilova@yandex.ru)*

**Abstract.** Article devoted to topical issues of formation of approaches to create "smart" enterprise with an effective production system as a basis for improving the efficiency of the production process - a key objective-driven enterprises technical upgrade projects, modernization of production

process control system. Under the clever production should understand system solution for enterprise management.

*Keywords:* industry, production management, intelligent enterprise production systems, integrated model.

## 1. Введение

В условиях растущей интенсивности процесса глобализации мировой экономики парадоксальным образом возрастает напряжение на мировых рынках. [4] Ускорение темпов развития промышленной индустрии диктует условия к формированию предприятий нового поколения. При этом, несмотря на сдерживающий фактор сложившейся в период СССР модели производства, сопровождавшимся в 1990-е годы масштабным выбытием конструкторских бюро и исследовательских центров слабой развитостью электронной промышленности, в России имеют место быть предпосылки и потенциал развития «умных» предприятий. При этом, ключевым драйвером технологического обновления производственного сектора становится внедрение информационно-коммуникационных и цифровых технологий в промышленность, представляющих собой основу для «четвертой промышленной» революции. При этом, стоит сделать акцент на тенденции индивидуализации производства, как нового стандарта промышленной отрасли и двух главных целей развития предприятий промышленности:

- минимизация издержек производства;
- обеспечение качества выпускаемой продукции.

Кроме вышеуказанных направлений, принимая во внимание факт, что многие предприятия имеют устаревшую производственную базу и дефицит высококвалифицированных кадров и как следствие, невозможность соответствия основным требованиям к производству, что тормозит промышленное развитие. [5,6] В связи с этим, появляется необходимость в формировании новой модели управления предприятиями, в связи с этим необходимо добавить и третью цель, направленную на поддерживание и интеграцию двух выше обозначенных, — это постоянное инновационное обновление модели управления промышленным предприятием.

Указанные цели развития соответствуют подходам к определению предприятия нового поколения.

## 2. Основная часть

В указанных условиях для успешного функционирования современного предприятия, появляется необходимость в разработке модели управления, позволяющей наиболее эффективно осуществлять процесс управления, так как в настоящее время является недостаточным владение уникальной технологией, продуктом, без грамотного подхода к управлению.

Исходя из вышесказанного, основная конкурентная борьба переместилась из области создания продуктов в сферу управления. Прогресс набирает такую скорость, что прорывные технологии быстро устаревают и, как следствие, обесцениваются, в связи с чем конкуренцию товаров и услуг заменяет конкуренция моделей управления.

Таким образом, эффективность функционирования промышленного предприятия имеет прямую зависимость от эффективности управления и, как следствие, от эффективности принятия управленческих решений, результатом которых являются соответствующие социально-экономические эффекты. [1]

Опыт зарубежных промышленных предприятий – международных лидеров демонстрирует, что разработка и выбор модели управления производственным процессом, предприятия в целом, безусловно является ключевым этапом. В тоже время, на отечественных промышленных предприятиях выявлены следующие проблемы в управлении и организации производственного процесса:

- неактуальные методы организации производства;
- невозможность быстрого реагирования на условия внешней и внутренней среды;
- временные потери;
- отсутствие эффективного инструментария контроля.

- крупные предприятия, с неактуальными схемами взаимодействия.

Предложены следующие решения:

- формирование развитой производственной системы;
- системный охват;
- разработка модели интеграции, как инструмента управления производством;
- учет индивидуальных особенностей функционирования предприятия.

Предложенные решения указанных проблем диктуют необходимость в разработке модели интеграции контроллинга и производственных систем, которая в результате позволит оптимизировать деятельность промышленного предприятия. Предлагаемая модель должна быть многовекторной, учитывая параметры функционального, информационного, ресурсного, организационного характера, позволяющая учесть параметры, представляющие важное значение для потребителей: цена, качество, условия, время.

Принимая во внимание вышеизложенные факторы, предлагается сформировать модель интеграции производственных систем, которая позволит организовать производственный процесс таким образом, чтобы функционирование предприятия стремилось соответствовать критериям «умного предприятия».

Проект модели представлен на рисунке 1. Для эффективного функционирования механизма контроллинга предлагается использовать моновекторную концепцию QRM, для сокращения производственного процесса. В свою очередь работу QRM дополняем концепцией WCM, а именно ее инструментарием - NVAA. [6]



Рис. 1. Интегральная модель (составлено автором)

При этом, следует принимать во внимание, что свойства любой производственной системы и уровень эффективности достижения ее целей определяется не только пространственной структурой, но и структурой производственной системы, упорядоченной во времени [2].

### 3. Выводы

Целесообразность внедрения предлагаемой модели в современных условиях экономики носит обоснованный характер:

- сокращение общей длительности производства продукции и поставки на сборку или заказчику;
- повышение производительности (количества выдаваемой продукции в единицу времени);
- удешевление процесса производства по всем составляющим;
- окупаемость затрат на развитие, более дорогое оборудование;
- приближение к соответствию «умного» предприятия.

В результате определены основные составляющие каждого из элемента модели. Кроме этого, необходимо на систематической основе проводить работу по выявлению и вовлечению неиспользуемых резервов мобилизации доходов и повышения эффективности расходования ресурсов [3].

Реализация разработанной модели интеграции производственных систем может стать драйвером развития предприятий промышленной отрасли, что в свою очередь позволит приблизиться к критериям функционирования «умного» предприятия.

## **Библиографический список**

1. Веселовский, М.Я. Теоретические подходы к определению эффективности деятельности промышленных предприятий [Текст] / М.Я. Веселовский, М.С. Абрашкин // Вопросы региональной экономики. – 2013. – №3. – С. 107-115.
2. Долгов Д. И. Конкурентоустойчивость производственных систем предприятия как фактор стабильности развития // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2013. №2-1.
3. Горохова А.Е. Совершенствование процесса стратегического управления промышленным предприятием // Модернизация, инновации, развитие. – 2015. – Том 6. – № 2. – С. 100–105.
4. Секерин В.Д., Горохова А.Е. Создание ценности предложения промышленных предприятий как фактор их эффективности / В сборнике: Глобализация экономики и российские производственные предприятия / Материалы 13-ой Международной научно-практической конференции. Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова. 2015. С. 88-91.
5. Шипилова К.В. Детализация модели интеграции концепций контроллинга и производственных систем / Шипилова К.В. В сборнике: экономические аспекты технологического развития современной промышленности / Материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 33-36.
6. Шипилова К.В., Павлушкина О.М., Соловьева И.П., Асаева Т.А. Применение инструментов бизнес-системы WCM в условиях функционирования промышленных предприятий Рязанского региона / Шипилова К.В., Павлушкина О.М., Соловьева И.П., Асаева Т.А. / Экономика и предпринимательство. 2016. № 3-1 (68-1). С. 468-474.

УДК 332.133.6; ГРНТИ 06.61.33

## **ИНСТРУМЕНТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО КЛАСТЕРА**

**М.А. Байбарова**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, marusya.bay13@gmail.com*

**Аннотация.** В данной работе рассмотрена сущность и значимость создания территориальных кластеров в целях реализации государственных программ, рассмотрено участие в данном процессе государства и сформулирована классификация используемых инструментов на этапе формирования территориальных кластеров. В том числе в данной статье затрагивается вопрос о проблеме искусственного создания кластеров.

**Ключевые слова:** регион, кластер, территориальный кластер, инновационное развитие, инвестиционный потенциал, инструменты

## **FORMATION INSTRUMENTS OF TERRITORIAL CLUSTERS**

**M. Baybarova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, marusya.bay13@gmail.com*

**Annotation.** In this paper we consider the nature and significance of the creation of regional clusters for the implementation of government programs, considered participation in the process of state and formulated the classification of the instruments used in the stage of formation of regional clusters. Including in this article addresses the issue of the problem of the artificial creation of clusters.

**Keywords:** region, cluster, regional clusters, innovative development, investment potential, tools

Тенденции нашего времени диктуют новые «правила игры» и поведения в экономической сфере. Одним из весьма успешно развивающихся трендов является новое направление инновационного развития государства – кластерная политика. С 2012 г. Правительством РФ ведется работа по разработке и внедрению кластеризации в регионы. За счет реализации программ по созданию инновационных центров на местах в масштабе государства решается большое количество экономических проблем и задач, такие как оптимизация деятельности регионов, создание инфраструктуры для обеспечения связи между государством, участниками кластеров и потребителями, определение потенциала развития территории, формирование инвестиционного климата в регионе и повышение привлекательности территории в целом в глазах инвесторов. Основной задачей решаемой территориальными кластерами является привлечение дополнительных средств в регион. В Российской Федерации на период до 2020 года разработана и реализуется Концепция долгосрочного социально-экономического разви-

тия, являющейся основным документов по кластерной политике РФ. Так же наряду с Концепцией инновационное развитие страны обеспечивается Стратегией инновационного развития.

Стоит заметить, что приход к кластерам как точкам роста на пути перехода от сырьевой модели развития к экономике знаний, к современному экономическому видению, не является эволюционным. Хотя значительную роль играет естественным путем осознанная возможность такой инициативы на государственном уровне, все же данный процесс включает в себя значительную долю искусственных компонентов. Идея формирования кластеров и кластерных инициатив возникает в большей степени не с уровня предпринимательства, скажем так, не от основных реализаторов, а сверху. Значительная доля инициатив «созревает» в государственных кабинетах и сходит на места в качестве распоряжений и приказов, зачастую, не опираясь на профессионально проведенный анализ и исследования регионов. В этом и заключается искусственность создания в РФ столь эффективной формы организации экономической деятельности как кластера, что приводит к возникновению ряда проблем на местах.

Кластер является проявлением сконцентрированной на определенной территории экономической активности. Это объединение экономических субъектов и институтов, находящихся в территориальной близости и заинтересованных в совместном процессе создания конечного продукта для потребителя. Работы по формированию и развитию кластеров учеными-экономистами проводятся с 1950-х гг., а интерес к данному инструменту повышения конкурентоспособности территорий возрастает с каждым годом. Кластеризация способствует повышению эффективности регионального развития, а так же создания имиджа территории для привлечения финансов в регион. Но стоит отметить, что кластерная структуризация помимо полезного влияния на регион, государство так же предоставляет новые возможности и для бизнеса в частности. Кластерная политика позволяет обеспечить устойчивость малого предпринимательства, повысить экологическую ответственность предприятий, способствует расширению границ инициативной деятельности. Кластер является платформой для реализации и поддержки инновационных идей, так как в структуру кластера изначально входит целый комплекс ресурсов, обладающих синергетическим потенциалом. К этому ресурсному «багажу» относятся знания, капитал, кадры, финансы и инфраструктура. Именно опираясь на необходимые для формирования территориального кластера ресурсы, становится возможным сформулировать необходимый инструментарий.

Инструменты формирования территориального кластера можно классифицировать на:

- инфраструктурные – возможность региональных властей и иных заинтересованных сторон обеспечить предприятия создаваемого кластера необходимой энергетической, транспортной, телекоммуникационной и иными производственными и социальными инфраструктурами;

- финансовые – готовность федеральных и региональных властей финансировать создание кластера (субсидии, налаженный механизм финансовой поддержки, грантовая политика);

- налоговые – наличие возможностей по предоставлению налоговых льгот и каникул;

- институциональные – создание гражданских институтов общества и формирование положительного общественного мнения по вопросу построения на территории региона инновационного кластера;

- организационные – участие государства в образовании органов управления и координации субъектов кластера, а именно управляющих компаний или некоммерческих партнерств, помочь в создании сети консультационных центров;

- внешнеэкономические – предоставление таможенных льгот на поставку импортного оборудования и технологий;

- мотивационные – включают в себя информационные ресурсы, дорожные карты проектов, работу по подготовке кадров, маркетинговый инструментарий. Это вся та база позволяющая мотивировать создание кластера на этапе инициации.

Инфраструктурное обеспечение должно реализовываться по нескольким направлениям. Помимо производственной инфраструктуры большой важностью при создании кластера обладает развитие парковых территориально-производственных образований научного, научно-технического и научно-промышленного типа (научно-технологические парки, бизнес-инкубаторы, центры трансфера технологий, инновационного-технологические центры и др.). На базе данных научных центров реализуется колоссальная работа на этапах инициации и формирования кластеров. Они играют роль своего рода плацдарма для будущего взращивания бизнес-идей, бизнес-инновации и являются «связующим звеном» между участниками кластера. В ходе дальнейшего развития научные центры и технопарки так же принимают участие по оптимизации работы кластеров.

Самое, как представляется, существенное значение в формировании кластеров занимают финансовые инструменты. Без должного финансировать за счет бюджетных или не бюджетных средств создание кластерного образования является затруднительным. Финансовая составляющая кластерной политики в нашей стране основывается на создании финансовой базы на запланированные мероприятия обязательного характера (к примеру, инфраструктурное обеспечение) и средствах, на содержание управляющей организации. Во всех государственных федеральных и региональных программах предусмотрены бюджетные средства на финансирование и поддержку кластерных инициатив. Это реализуется за счет адресных и неадресных субсидий, грантовых конкурсов, кредитных средств и т.д.

По мимо финансовых инструментов выделяются и налоговые. Они используются со стороны государства и направлены на снижение налогового бремени с кластерных образований на этапе формирования и налоговое стимулирований организаций – участников кластеров при условии осуществления инвестиционных и инновационных программ. Так же поддержка государства призвана ликвидировать административные барьеры при реализации кластерных проектов.

Организационные инструменты используются в целях реализации стратегических и тактических задач, организации деятельности, принятия управлеченческих решений, проведения консультаций, поддержки на этапах образования кластера. Значительно участие в этом процессе государственных структур. Так же государством используются и внешнеэкономические инструменты.

Стоит затронуть и мотивационные инструменты, инструменты поддержания идеи формирования территориального кластера. Используют данный инструментарий участники кластерного образования в лице, как местных органов государственной власти, так и предпринимателей образующих кластер. Большую значимость в процессе формирования кластеров играет информационность, процедуры по продвижению кластерной политике, привлечению участников и инвесторов. Так же не маловажной характеристикой использования данных инструментов является налаживание обратной связи о состоянии кластера. Задействование такого рода ресурсов без возможности контроля и своевременного анализа результатов, по сути, является провалом. Поэтому наличие обратной связи о реализации процедур формирования кластера является неотъемлемой частью государственных программ по инвестиционному развитию регионов. Еще раз можно отметить, что наличие маркетинговых программ кластерных проектов важно и способствует более эффективной их реализации.

На практике в регионах зачастую не используется ряд инструментов. Это во многом затрудняет процесс образования территориальных кластеров. Все группы инструментариев при работе над реализацией кластерной политики должны быть задействованы. Весь процесс должен работать как система, как общий механизм организации производства с целью выпуска конечного продукта. Поэтому наибольшую важность при организации кластера играют именно связи: связи между процессами, коммуникация, взаимосвязь используемых инструментов и ресурсов, связь между производством и потребителями и т.д.

## **Библиографический список**

1. Молchanov И.Н., Молчанова Н.П. Финансовый аспект в управлении формированием и развитием территориальных кластеров. Москва, 2016

2. Дырдонова А.Н. Инфраструктурное обеспечение развития территориального кластер. Казань, 2011
3. Соболев А.В. Мотивационные инструменты формирования регионального экономического кластера. Волгоград, 2014
4. Бурматова О.П. Кластерный подход к управлению экономикой региона. Новосибирск, 2014
5. Симонова Е.В. Инструменты формирования и эффективного управления региональными кластерами. Орел, 2015

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## **КОМПЛЕКСНЫЙ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГ НА РЫНКЕ B2B**

**А.С. Комаров**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, alexander.s.komarov@gmail.com*

*Аннотация.* В данной работе описаны основные стратегии комплексного маркетинга на рынке B2B.

*Ключевые слова:* B2B, комплексный интернет-маркетинг.

## **INTEGRATED INTERNET MARKETING ON THE B2B MARKET**

**A.S. Komarov**

*Ryazan State Radioengineering University,  
Russia, Ryazan, alexander.s.komarov@gmail.com*

*Abstract.* This article describes main strategies of integrated internet marketing in b2b market.

*Keywords:* B2B, integrated internet marketing

### **1. Введение**

Комплексный маркетинг представляет собой набор различных методов маркетинга, используемых организацией в качестве стимулирования желаемой реакции среди потребителей продукции. Эта концепция образует набор инструментов, который призван удовлетворить потребности потенциальных клиентов и максимизировать эффективность работы организации.[1]

В интернет маркетинге на рынке b2b простые подходы не дают значимых результатов. В силу того, что стоимость заказа велика и в лице клиента выступает группа представителей компаний включающая экспертов из разных областей. Поэтому, для эффективности интернет маркетинга, необходимо комбинировать его методы. При подборе стратегии нужно учитывать различные факторы: специфику бизнеса, рынок, клиентов, конкурентов, сотрудников и т.д.

Комплексный интернет-маркетинг можно условно разделить на 4 стратегии: стратегия привлечения клиентов, стратегия удержания клиентов, стратегия маркетинга внутри организации и стратегия развития маркетинговых информационных систем в компании. Все стратегии взаимозависимы, их соотношение зависит от ситуации на рынке и стадии развития компании и со временем меняется.

### **2. Стратегия привлечения клиентов**

Для привлечения клиентов в интернете, компании необходимо иметь продающий сайт, для получения максимальной эффективности в его создании должны участвовать

Программисты - создают и поддерживают работоспособность сайта;

SEO-специалисты - выполняют поисковую оптимизацию (внутреннюю и внешнюю) и обработку полученных статистических данных, целью которых является попадание позиций сайта в список первых ссылок первой страницы, отображаемой конкретной поисковой системой по конкретному запросу пользователя во время поиска [2];

Менеджеры по работе с клиентами - должны участвовать в создании контента сайта, знают особенности и предпочтения предпочтения текущих и потенциальных клиентов;

Интернет-маркетологи - специалисты в области Интернет-маркетинга, исследует рынок, конкурентов, потенциальных клиентов, собирает и анализирует данные о взаимодействии пользователей и сайта, необходим для выявление сильных и слабых сторон сайтов;

Веб-дизайнеры - специалисты способные нарисовать макеты страниц сайта, делает концепт темы и арт, а еще иконки и типографика, все зависит от типа проекта;

UX-специалисты - исследуют удобство интерфейса сайта для пользователя, уменьшают путь пользователя к цели на сайте;

Специалисты из области на которую рассчитан продаваемый товар - знают важные для клиентов характеристики товара и способны их грамотно объяснить, участвуют в наполнении контента сайтом;

Сайт должен содержать в себе: формы отзывов и товаре, призывы к действию, подробную документацию по продаваемому товару, компании, стоимости и скидках, форму подписки на новости компании, ссылку на социальные сети, блоги компании с информацией обновляемой квалифицированными сотрудниками. Клиентам нужно дать возможность попробовать бесплатную пробную версию товара, чтобы они могли лучше ознакомиться с ним.

Поток потенциальных клиентов привлекается через ведение групп в социальных сетях с полезной, постоянно публикуемой информацией для потенциальных заказчиков, а также через рекламу в профессиональных сообществах социальных сетей и участия в партнерских сетях.

Большую роль в продвижении компании в интернете имеет продвижение в поисковых системах, контекстная реклама в них, использование таргетированной рекламы и сервисов email-рассылок.

Стратегия продвижения может быть использована для расширения доли на рынке. Основную роль в комплексном маркетинге она занимает если товару необходимо как можно быстрее и дешевле заявить о себе и получить потребителей.

В b2b бизнесе стоимость привлечения клиента значительно выше чем на рынке коучных пользователей, это связано с меньшим количеством потребителей и большим объемом закупок. Также хочется обратить внимание на то что информацию о покупке товара на b2b принимает группа лиц которая руководствуется рациональными соображениями, а не эмоциями, поэтому от маркетологов требуется глубокое понимание товара.

### **3. Стратегия удержание клиентов**

По результатам исследований аналитической платформы «SumAll».

«Наиболее стабильные компании сети SumAll получают от 25% до 40% общей прибыли только благодаря возвращающимся клиентам. Более того, лояльные клиенты помогают компаниям переживать тяжелые экономические времена. Компании, которые имеют около 40% постоянных клиентов, получают на 50% больше прибыли, чем компании, у которых доля постоянных клиентов составляет лишь 10%»[3].

По данным сервиса KISSmetrics удержание клиентов бизнесу обходится в 7 раз дешевле чем привлечение новых [4]. Лояльные клиенту будут возвращаться снова и снова, довольные продуктом и обслуживанием.

В комплексном маркетинге на рынке b2b основное значение отводится стратегии удержанию клиентов. Благодаря ей компании могут сохранять свои положения на рынке. Она также связана со стратегией привлечения клиентов - лояльные компании будут советовать товар другим компаниям и писать положительные отзывы на различных профессиональных ресурсах.

Для поддержания лояльности клиентов компании необходимо иметь сервис в сети интернет для работы с текущими клиентами. Основные возможности сервиса: принятие заявок от клиентов, их обработка и рассылка ответов. На сервисе должны работать специалисты команды поддержки, хорошо разбирающиеся в продукте и имеющие опыт общения с клиентами. Чем быстрее скорость обработки запросов, тем меньше времени тратит клиент на изучение вопросов связанных с купленным товаром. Первый вариант консультации это чат, но в связи с различным временем работы компании и географическим разделением по часам, как правило, обеспечить круглосуточную поддержку через чат трудно. Поэтому сервис должен иметь возможность отправки вопроса с сохранением почты клиента и отправки уведомления о вопросе сотруднику службы поддержки. Время получение ответа на вопрос не должно

быть более суток, если вопрос требует более долгого решения то стоит предупредить клиента об этом отправив ему ответное письмо.

Стоит проводить ненавязчивые опросы клиентов принимающих участия в предыдущих опросах посредством электронной почты, предварительно предупредив что это нужно для улучшения характеристик товара и его эффективности, из опросов стоит исключать клиентов которые отказались проходить предыдущий опрос.

Проведение обучающих вебинаров позволяет собирать обратную связь в прямом эфире посредством чатов и комментариев в записи, записи вебинаров можно посмотреть в удобное время, ставить на паузу и повторять неясные моменты.

#### **4. Стратегия маркетинга внутри организации**

Внутренний маркетинг – это создание маркетинговых ценностей внутри компании.

Каждое слово сотрудника компании о ее деятельности и бренде – это маркетинговая коммуникация, ее цель привлечение всех сотрудников к маркетинговой деятельности [7].

Задача маркетологов – добиться лояльности к бренду, сделать работников компании носителями бренда, сориентировать их на нужды клиента, найти помощников и соратников.

Для развития маркетинга внутри организации, компании стоит применять корпоративную почту и сайт с информацией о целях компании. Для новых сотрудников должны быть статьи в корпоративном сайте о корпоративной культуре и особенностях рынка на котором работает компания. Необходимо наличие форума, на котором сотрудники могут высказывать отзывы о производимом товаре и процессе производства. Для лучшего распространения информации и особенностей работы внутренние чаты каждого отдела должны быть открыты для других отделов.

Во время внутренних встреч (митинги, собрания, конференции) необходимо создавать онлайн-канал с трансляцией через интернет с возможностью записи, чтобы занятые на данный момент сотрудники могли ознакомиться с маркетинговой информацией.

#### **5. Стратегия развития маркетинговых информационных систем в компании**

Маркетинговая информационная система - программа позволяющая регулярно собирать необходимую для принятия решений информацию из различных внешних и внутренних источников, и передавать ее заинтересованным лицам.

С помощью маркетинговой информационной системы из различных источников (внешних и внутренних) собирается информация, обрабатывается, фильтруется сортируется и отображается на аналитических панелях в виде таблицам и диаграмм.

В качестве источников данных для маркетинговых систем могут использоваться отчеты о продажах, сервисы сбора информации о взаимодействии пользователей с сайтом и продуктом, результаты опросов, отзывы, различная информация с сервисов поддержки, данные из CRM, данные из ERP-систем и тд.

Необходимая информация с маркетинговых информационных систем должна быть доступна каждому сотруднику в компании. Ее можно показывать на внутреннем сайте компании.

В процессе развития компании, ее маркетинговые системы развиваются вместе с ней - добавляются новые источники данных для более точного анализа, новые возможности отображения отчетов для большего удобства работы с системой, это позволяет с большей точностью реагировать на возможные проблемы и точнее предугадывать пути развития товара, компании и изменения на рынке.

### **Выводы**

Комплексный интернет-маркетинг можно использовать как внутри компании, так и вне. На рынке B2B важно привлечь клиента, еще важнее принести ему выгоду от покупки товара и отличный сервис, тем самым сделать его постоянным клиентом. Чтобы обслуживание клиента было достойным, необходимо постоянно развивать персонал, донося до них необходимую информацию используя современные информационные системы. Применение маркетинговых методов и подходов в комплексе дает синергетический эффект. Для каждого

бизнеса на разных стадиях развития нужно разрабатывать индивидуальные стратегии. С развитием информационных технологий основную часть маркетингового комплекса можно обеспечивать используя приведенные в статье методы интернет-маркетинга и разрабатывая собственные опираясь на особенности рынка на котором работает компания.

### **Библиографический список**

1. Федько Валерий Павлович, Турджан Юлия Робертовна. Потребительская лояльность: сущностные черты и эволюция взглядов [электронный ресурс] Url:<http://uecs.ru/marketing/item/3683-2015-08-31-06-23-39> (дата обращения 16.01.17).
2. Википедия. SEO-специалист [электронный ресурс] Url:<https://ru.wikipedia.org/wiki/SEO-%D1%81%D0%BF%D0%B5%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D1%81%D1%82> (дата обращения 16.01.17).
3. Mark Uzunian. The Importance of Repeat Customers [электронный ресурс] Url:<http://blog.sumall.com/journal/the-importance-of-repeat-customers-2.html> (дата обращения 19.01.17).
4. Kissmetrics Blog. Fastest Way to Lose Customers [электронный ресурс] Url:<https://blog.kissmetrics.com/retaining-customers/> (дата обращения 19.01.17)
5. МЕЖДУНАРОДНАЯ НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ И НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ» Том 4
6. Lacey Ford. 10 Marketing Predictions for 2015 [электронный ресурс] Url:<http://www.wheelhouseadvisors.net/10-marketing-predictions-for-2015-infographic-3/>
7. Елена Сидоренко, руководитель отдела маркетинга ESG Group, Маркетинг внутри компании [электронный ресурс] Url:<http://new-marketing.ru/issues/2009/1/216/>

УДК 338.28; ГРНТИ 06.52.35

## **ПОСТРОЕНИЕ ПРОГНОЗА РАЗВИТИЯ НИОКР НА ОСНОВЕ СИНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПОДХОДА**

**И. В. Савельева**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, Irina220w@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе представлена методика построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода, позволяющая повысить гибкость и точность экономических показателей научноёмких предприятий. Она базируется на расчётах данных о факторах внешней и внутренней среды, рисках и синергетических эффектах. В статье приводится, растёт и алгоритм построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода.

*Ключевые слова:* научно-технический синергетический эффект, НИОКР, риск, гибкость производственной системы, ретроспективный анализ

## **THE CONSTRUCTION OF THE FORECAST OF DEVELOPMENT OF R & D BASED ON SYNERGETIC APPROACH**

**I. V. Savelyev**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, Irina220w@yandex.ru*

*Abstract.* This paper presents a methodology of forecast for the development of R &d on the basis of synergetic approach, which allows to increase the flexibility and precision of economic indicators of high-tech enterprises. It is based on the calculated data on factors external and internal environment, risks and synergistic effects. In the article grows and the algorithm for constructing the forecast for the development of R &d on the basis of synergetic approach.

*Keywords:* scientific and technical synergies, R &d, risk, flexibility of the production system, a retrospective analysis

### **Введение**

Одной из главных проблем, при прогнозировании развития НИОКР на научноёмких предприятиях радиоэлектронной промышленности, является сложность в определении необходимого количества затрат и их распределение по изделиям.

Проведение полного цикла НИОКР на предприятиях, требует большого количества времени и затрат на поисковые исследования, разработку эскизных проектов, разработку и

утверждение проектной и рабочей конструкторской документации, изготовление и испытание опытных образцов и готовых изделий. Как правило, научоёмкие предприятия, разрабатывают и модернизируют не одно, а несколько изделий. Этой деятельностью они занимаются в кооперации с другими предприятиями и различными НИИ.

Научоёмкие предприятия самостоятельно строят прогнозы и планы НИОКР, при этом проводят мониторинг, исследуют возможные направления развития науки и техники.

Предприятия, выпускающие высокотехнологичную продукцию и занимающиеся её разработкой, имеют больший уровень неустойчивости, по сравнению с предприятиями, выпускающими просто серийную продукцию. Это приводит к неоправданным потерям, к увеличению затрат на НИОКР и росту показателей ресурсоёмкости.

Важной проблемой научоёмких предприятий, при формировании прогнозов и стратегических планов НИОКР, является сложность распределения различных ресурсов по изделиям, поэтому в ходе работ часто возникает потребность в незапланированном увеличении затрат. На таких предприятиях действуют нескольких типов производства, что также повышает уровень их неустойчивости. Им трудно быстро адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды, вследствие сложности производства и недостаточной гибкости планов. В конечном итоге, это проявляется в наличии отклонений при выполнении плана, и точности планирования [2].

Стратегические и тактические планы НИОКР, строятся на основании данных прогнозов. Поэтому, очень важно при прогнозировании определить не только направление развития НИОКР в будущем, но и возможные финансовые затраты.

Исходя из этого, при прогнозировании на научоёмких предприятиях, можно использовать методику построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода. Применение синергетического подхода в методике, обусловлено тем, что он позволяет рассматривать научоёмкое предприятие как сложную самоорганизующуюся систему, взаимодействующую с внешней средой.

Использование данной методики, позволяет более полно учитывать влияние факторов внешней и внутренней среды на развитие НИОКР на научоёмких предприятиях, учитывать количественные оценочные показатели гибкости, а также синергетические эффекты, возникающие от их согласованного взаимодействия и риски. Применение данной методики, обеспечивает их более устойчивое развитие, а также повышает ресурсоотдачу, улучшает адаптацию и увеличивает точность прогнозов.

Основным отличием методики от существующих, является построение прогноза на основе результатов анализа внешней и внутренней среды, данных вычислений рисков и синергетических эффектов, которые определяется на основании план-фактных отклонений. Ещё важным отличием, в расчётах данной методики, является то, что в план-фактных отклонениях учитываются только постоянные затраты. Это обусловлено тем, что именно они связаны с функционированием производственной системы научоёмкого предприятия и связаны со свойствами его внутренней среды. В современной науке, явление самоорганизации определяется как процесс установления организованности и порядка, вследствие согласованного взаимодействия элементов внутри системы при отсутствии воздействия факторов внешней среды. Поэтому постоянно происходящие изменения внутри научоёмких предприятий отражаются на бизнес-процессах, и на план-фактных отклонениях постоянных затрат [2].

На сегодняшний день существуют и успешно применяются следующие методы прогнозирования:

Таблица 1 - Характеристики существующих методов прогнозирования [3]

№ п/п	Наименование групп методов	Суть метода	Разновидности метода	Область применения
1	Методы экспертных оценок	В методах учитываются мнения экспертов о будущем состоянии производственной системы. Методы экспертных оценок носят качественный характер	- метод сценариев; - метод “интервью”; - аналитические докладные записки. - метод “мозговых атак”; - метод Дельфи	Применяются при использовании различных методов прогнозирования (краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного)
2	Методы экстраполяции трендов	Методы основаны на статистическом наблюдении, динамики определенного показателя, и определении тенденций его развития в будущем	метод скользящего среднего; метод экспоненциального сглаживания	Применяются при использовании различных методов прогнозирования (краткосрочного, среднесрочного и долгосрочного);
3	Методы корреляционно-регрессионного анализа	Методы исследуют зависимость определенной величины от другой	Множественный и линейный корреляционно-регрессионный анализ	Применяется преимущественно в среднесрочном прогнозировании, а также в долгосрочном прогнозировании
4	Методы экономико-математического моделирования	Методы предполагают построение математических моделей, основанных на использовании методов теории вероятностей и математической статистики	модели внутренней среды фирмы (корпоративные модели); макроэкономические модели: - эконометрические модели;	При использовании корпоративных моделей делаются не только перспективные, но и ретроспективные прогнозы

Представленные в таблице 1 методы, применяются в различных методиках при формировании прогнозов развития НИОКР. В предлагаемой автором методике, применяются методы экспертных оценок, методы корреляционно-регрессионного анализа и метод экстраполяции.

Построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода осуществляется по алгоритму, представленному на рисунке 1:

В методике построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода, прибыль от реализации продукции, рассчитывается на основании прогнозируемых результатов, полученных при определении гибкости функционирования предприятия, рисков, и синергетических эффектов. Поэтому, в методике для количественного определения гибкости применяются оценочные показатели [1].

**На первом этапе** методики, процесс прогнозирования начинается с исследования внешней и внутренней среды. Для этого применяются методы экспертных оценок. Это необходимо, для определения наиболее влиятельных факторов.

**На втором этапе**, на основании полученных результатов, определяется уровень гибкости функционирования научёмкого предприятия.

Известно, что повышение гибкости системы, оказывает влияние на рост эффективности производства и способствует более устойчивому развитию предприятия.

Расчёт гибкости осуществляется в несколько этапов.

1. На первом этапе, на основании полученных данных от анализа наиболее влиятельных факторов внешней и внутренней среды, формируется система экономических показателей, которые находятся в их зависимости.

2. На втором этапе проводится ранжирование факторов.

3. На третьем этапе, осуществляется расчёт гибкости производственной системы научёмкого предприятия. В начале даются характеристики всем наиболее влиятельным факторам, а затем проводится количественная оценка степени гибкости, с помощью интегрального показателя [4].

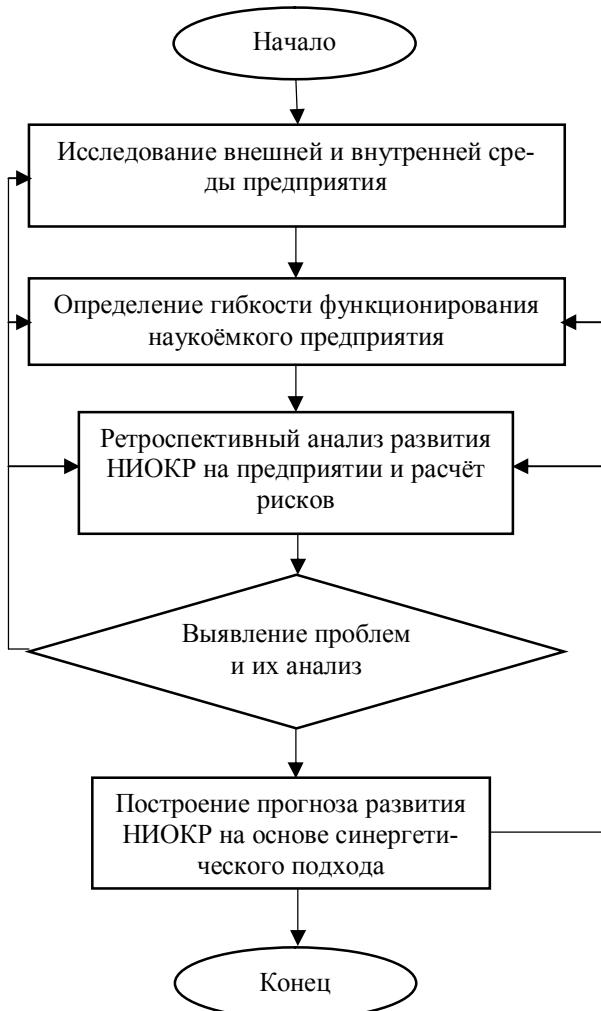


Рис. 1. Алгоритм формирования прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода

В методике построения прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода, прибыль от реализации продукции, рассчитывается на основании прогнозируемых результатов, полученных при определении гибкости функционирования предприятия, рисков, и синергетических эффектов. Поэтому, в методике для количественного определения гибкости применяются оценочные показатели [1].

**На первом этапе** методики, процесс прогнозирования начинается с исследования внешней и внутренней среды. Для этого применяются методы экспертных оценок. Это необходимо, для определения наиболее влиятельных факторов.

**На втором этапе**, на основании полученных результатов, определяется уровень гибкости функционирования научёмкого предприятия.

Известно, что повышение гибкости системы, оказывает влияние на рост эффективности производства и способствует более устойчивому развитию предприятия.

Расчёт гибкости осуществляется в несколько этапов.

1. На первом этапе, на основании полученных данных от анализа наиболее влиятельных факторов внешней и внутренней среды, формируется система экономических показателей, которые находятся в их зависимости.

2. На втором этапе проводится ранжирование факторов.

3. На третьем этапе, осуществляется расчёт гибкости производственной системы научёмкого предприятия. В начале даются характеристики всем наиболее влиятельным факторам, а затем проводится количественная оценка степени гибкости, с помощью интегрального показателя [4].

$$\Gamma = \left(1 - \frac{1}{n}\right) \left[ 1 - \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \frac{\tau_{ij}}{T} \right], \quad (1)$$

где  $n$  — число различных функциональных состояний производственной системы в пределах ее технологических возможностей;

$\tau_{ij}$  — время перехода из  $i$ -го в  $j$ -е функциональное состояние;

$T$  — некоторый плановый базовый период работы оборудования.

4. На четвёртом этапе, проводится исследование причин, снижающих гибкость производственной системы научно-ёмкого предприятия.

5. На пятом этапе, формируется система показателей гибкости необходимых для устойчивого развития научно-ёмкого предприятия.

**На третьем этапе**, проводится ретроспективный анализ фактического выполнения плана НИОКР, за период пять-девять лет, с помощью метода корреляционно-регрессионного анализа и расчёт научно-технического синергетического эффекта за период 2010-2016 годов. Полученные в ходе анализа фактического выполнения плана НИОКР результаты, являются абсолютными величинами и измеряются в рублях. Их значения содержат в сумме риски и синергетические эффекты за определённый период времени.

На основании полученных результатов строится математическая затратная модель, которая характеризует количественную зависимость прибыли от реализации НИОКР от постоянных затрат. Эти затраты в модели показывает знак минус.

Математическая затратная модель представлена в виде формулы 2.

$$y = -178769,012 + 30,71X_1 - 0,001540 \times X_1^2 + 0,00000003 \times X_1^3 + \epsilon. \quad (2)$$

На сегодняшний день, в теории и практике планирования и прогнозирования производства считается, что на величину план-фактных отклонений оказывают влияние ошибки при планировании и риски. В предлагаемой автором методике, рассматривается гипотеза о том, что от взаимозависимого и согласованного сочетания факторов внешней и внутренней среды в системе научно-ёмкого предприятия могут возникать синергетические эффекты, которые также оказывают влияние на план-фактные отклонения.

Для расчёта научно-технических синергетических эффектов, используется метод корреляционно-регрессионного анализа, а данными являются план-фактные отклонения постоянных затрат и прибыли от реализации НИОКР [2].

Под **научно-техническим синергетическим эффектом**, следует понимать — суммарный результат от согласованного и кооперативного взаимодействия большого числа элементов (процессов) подсистемы НИОКР возникающий во времени и пространстве при проектировании, серийном сопровождении и подготовке производства.

Ретроспективный анализ выполнения плана НИОКР следует проводить с помощью двухфакторной модели, наилучшим образом описывающей график зависимости.

Расчёт можно производить в программе Excel (Данные → Анализ данных → Регрессия).

После вычислений получается математическая затратная модель, представленная в виде формулы 3.

$$S_{\text{н.т.}} = 1342,512 - 0,222X_1 - 0,000524 \times X_1^2 + 0,00000014 \times X_1^3 + \epsilon \quad (3)$$

На основании полученных результатов строится график научно-технического синергетического эффекта, полученного от производства и реализации НИОКР за период 2010-2016 год. Он представлен на рисунке 2.

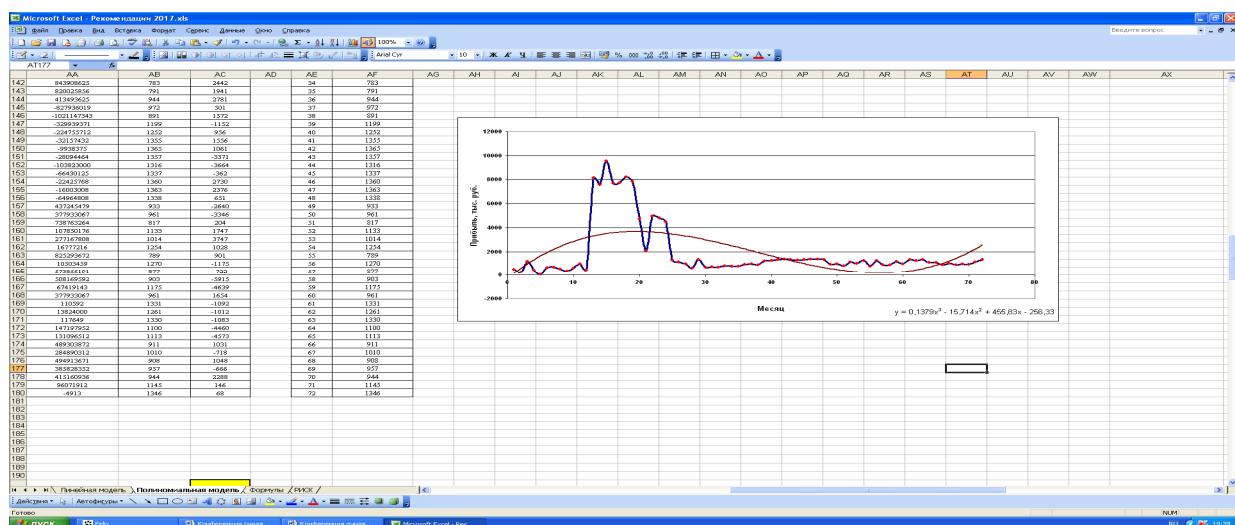


Рис. 2. График научно-технического синергетического эффекта, полученного от производства и реализации НИОКР за период 2010-2016 год

Полученные в ходе ретроспективного анализа данные, в дальнейшем применяются при построении прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода.

**На четвёртом этапе методики**, строится прогноз развития НИОКР на основе синергетического подхода. Он включает в себя: определение прогнозного значения синергетических эффектов, расчтёт прогнозных значений постоянных затрат, расчтёт рисков и прибыли от реализации, определение прогнозных показателей гибкости и построение прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода.

Расчтёт прогнозных значений синергетических эффектов, начинается с определения прогнозного значения постоянных затрат. Он проводится эмпирически, исходя из следующих условий:

Таблица 2 - Условия для эмпирического определения прогнозных значений прибыли и постоянных затрат

Отклонения прибыли, руб. (Факт-план)	Отклонения постоянных затрат, руб. (Факт-план)
План> факта (снижение прибыли)	План> факта (экономия)
План> факта (снижение прибыли)	План <факта (перерасход)
План <факта (увеличение прибыли)	План> факта (экономия)
План <факта (увеличение прибыли)	План <факта (перерасход)

При определении прогнозного значения постоянных затрат, необходимо стремиться к увеличению научно-технического синергетического эффекта и уменьшению план-фактных отклонений. На рисунке 3, представлен график прогнозного научно-технического синергетического эффекта от прогнозного значения постоянных затрат.

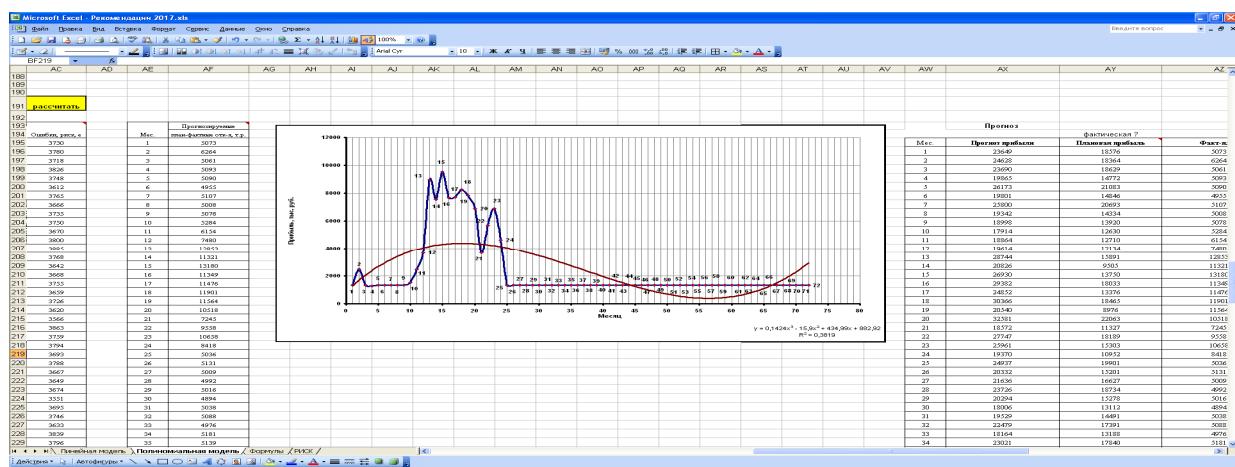


Рис. 3. График прогнозного научно-технического синергетического эффекта от прогнозного значения постоянных затрат

Для определения прогнозируемой прибыли от реализации НИОКР, необходимо провести расчёт рисков. Для этого нужно использовать количественные методы. Прогнозная прибыль от реализации НИОКР, определяется путём суммирования данных о фактическом выполнении плана по прибыли от реализации в прошлом периоде, расчётных показателей синергетических эффектов и рисков. График прогнозной прибыли от реализации НИОКР представлен на рисунке 4.

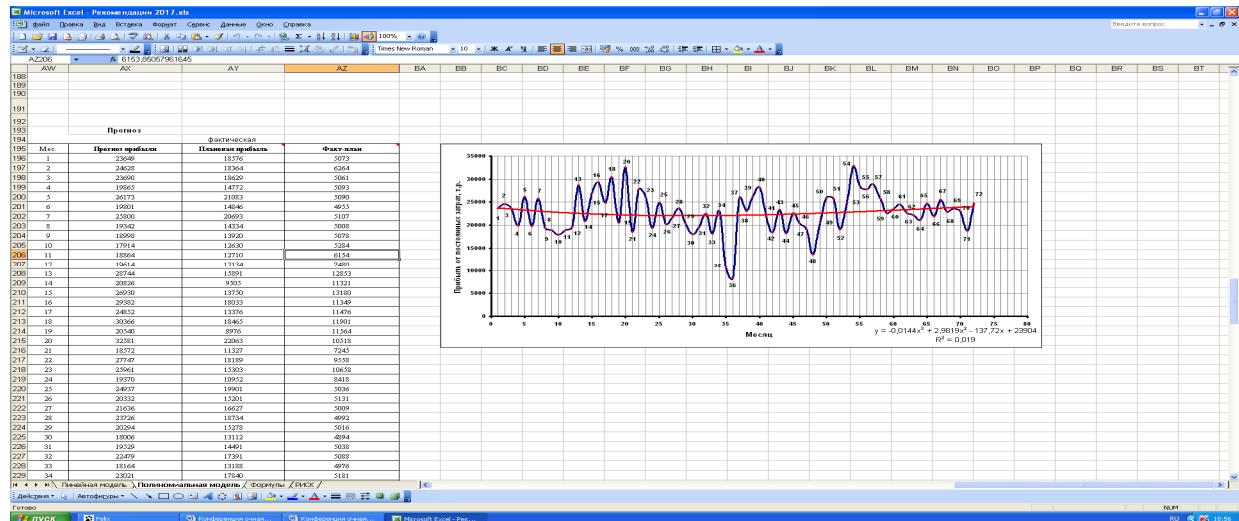


Рис. 4. Прогноз развития НИОКР на основе синергетического подхода

На основании прогнозных финансовых и экономических показателей развития НИОКР, определяется гибкость производственной системы научоёмкого предприятия.

Такое построение прогноза, позволяет за счёт более полного учёта сочетания факторов внешней и внутренней среды повысить гибкость и точность расчёта экономических и финансовых показателей производства и реализации НИОКР. Также положительный эффект от применения методики заключается в улучшении адаптации научоёмких предприятий к изменениям во внешней среде, за счёт более глубокого анализа и повышения точности прогноза, а также положительно сказывается на выполнении аналитической и прогностической функции предприятия. За счёт увеличения точности и гибкости прогнозирования, увеличивается ресурсоотдача, так как на основе данных о синергетических эффектах, можно более точно задать величину денежных вложений в разработку и проведение НИОКР.

## Выводы

На сегодняшний день, проблемой формирования прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода, занимались немногие авторы, поэтому эта тема остаётся до конца не освоенной и дискуссионной.

Интерес в данной области вызывает то что, зная наиболее влиятельные факторы внешней и внутренней среды, показатели гибкости, величину рисков и синергетических эффектов, можно составить более точный прогноз, а на его основе стратегический план НИОКР. Данная методика необходима для обеспечения устойчивого развития, повышения эффективности использования ресурсов и снижения затрат на предприятии занимающимся разработкой и выпуском высокотехнологичной радиоэлектронной продукции.

## Библиографический список

1. Блохин К.А. Оценка и формирование гибкости функционирования промышленного предприятия: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук / К.А. Блохин. – СПб., 2012.
2. Савельева И.В. Совершенствование системы планирования научоёмкого предприятия на основе синергетического подхода: диссертация на соискание учёной степени кандидата экономических наук / И.В. Савельева. – СПб., 2015.
3. Методы прогнозирования [Электронный ресурс], URL:<http://www.studfiles.ru/preview/2912192/> (дата обращения 29.01.2017).
4. Гибкие производственные процессы и роботизированные производства [Электронный ресурс], URL:[http://chemanalytica.com/book/novyy\\_spravochnik\\_khimika\\_i\\_tekhnologa/12\\_obshchie\\_svedeniya/6308](http://chemanalytica.com/book/novyy_spravochnik_khimika_i_tekhnologa/12_obshchie_svedeniya/6308) (дата обращения 29.01.2017).

## 5S - ПЕРВЫЙ ШАГ К БЕРЕЖЛИВОМУ ПРОИЗВОДСТВУ

А.В. Губарев, С.В. Волкова

Рязанский государственный радиотехнический университет,

Россия, Рязань, gubarev.a.v@rsreu.ru

*Аннотация.* В данной статье рассмотрены этапы внедрения одного из методов бережливого производства - системы 5S. Проанализированы основные сложности, возникающие при реализации каждого из этапов. Предложены пути решения наиболее часто встречающихся задач.

*Ключевые слова:* 5S, наведение чистоты, совершенствование, сортировка, стандартизация, рациональное расположение.

## 5S - THE FIRST STEP TO LEAN PRODUCTION

A.V. Gubarev, S.V. Volkova

Ryazan State Radio Engineering University,

Ryazan, Russia, gubarev.a.v@rsreu.ru

*Abstract.* This article describes the stages of introduction of one of the methods of lean production is the 5S system. Analysed the main difficulties arising in the implementation of each of the stages. Proposed solutions to the most common tasks.

*Keywords:* 5S, clean, improvement, grading, standardization, rational location.

На каждом предприятии рано или поздно наступает период осознания необходимости перемен. Чаще всего это происходит в силу быстрого научно-технического прогресса и усложнения условий мировой торговли и, как следствие, увеличения потребностей потребителей, которые неразвивающемуся предприятию порой не так-то просто удовлетворить.

Так, при огромном разнообразии методов совершенствования деятельности предприятия наиболее простым является один из инструментов бережливого производства, называемый 5S. Этот подход предполагает наведение порядка на рабочих местах в строго установленной последовательности (сортировка, рациональное расположение, наведение чистоты, стандартизация, совершенствование) [1].

Первый этап (сортировка) заключается в разделении предметов, располагающихся на рабочем месте или в непосредственной близости от него на категории «нужное», «нужное иногда» и «ненужное». На первый взгляд может показаться, что это слишком просто для того, чтобы придавать этому такое большое значение. В результате зачастую недооценивается важность, как данного этапа, так и метода 5S в целом [4].

Однако возникновение трудностей при сортировке настолько нередкий случай, что теоретические источники предлагают различные способы упрощения этой задачи. Одним из таких способов является наклеивание ярких стикеров или любых других пометок на предметы, которые не могут попасть в категорию «нужное иногда», но из категории «нужное» уже выбывают. И именно такая простая манипуляция позволит определиться с категорией.

В действительности же стикер, наклеенный на предмет, не всегда может решить проблему неопределенности категории объекта, так как при каждом использовании его снимают и заново не наклеивают. При исследовании предметов спорной категории сроком в одну неделю, взяв предмет один раз, при подведении итогов он перейдет в категорию «нужное» в виду отсутствия на нем стикера, что не является верным решением согласно методу 5S. Поэтому данный подход не будет столь эффективным при использовании одного стикера на один предмет.

Наиболее рационально наклеивать на предмет определенное количество стикеров, соответствующее числу рабочих дней исследования, которые чаще всего проводятся в течение одной рабочей недели, в конце которой подводят итоги. Поэтому, при пятидневной рабочей неделе, необходимо наклеить 5 стикеров на каждый предмет спорной категории.

При подведении итогов это позволит определить, сколько раз используется данный предмет в течение рабочей недели. И, исходя из подсчитанных данных, определить в какую категорию его следует отнести.

Итак, данный этап внедрения 5S позволит избавиться от предметов на рабочем месте, которые используются крайне редко или не используются совсем.

После успешной реализации первого этапа метода 5S, можно приступать ко второму (соблюдение порядка), который заключается в рационализации расположения предметов на рабочем месте и поблизости от него.

В целях эффективности реализации данного этапа рекомендуется определить индивидуальное место в рабочей зоне для каждого предмета. При этом предметы из категории «нужное» должны всегда находиться под рукой, быть в наиболее легкой доступности. Также не стоит убирать в дальний ящик предметы из категории «нужное иногда», ведь они могут потребоваться в любой момент при определенных ситуациях. В свою очередь, предметы из категории «ненужное» должны быть полностью исключены из рабочей зоны.

Следующим этапом внедрения 5S является содержание рабочего места в чистоте, что на языке бережливого производства означает уборку. Элементарное поддержание рабочей зоны в чистоте может оказаться не такой уж простой задачей, ведь рабочая зона – это не только кабинет, где для поддержания чистоты достаточно периодически протирать пыль, но и производственный цех, где мусор может оказаться весьма внушительных размеров.

Помимо уборки мусора, для поддержания чистоты необходимо все предметы класть на место после использования, чтобы не допускать нагромождения инструментов в рабочей зоне. На словах данное требование звучит достаточно просто для выполнения, но когда дело доходит до реализации, оказывается, что персонал не желает выполнять это простое на первый взгляд требование, так как часто полагает, что данный предмет может еще понадобиться через час-два. В итоге такие предметы в количестве нескольких штук могут в лучшем случае весь день просто так пролежать на рабочем месте [5].

На начальной стадии реализации данного этапа метода 5S можно привязывать подобные предметы к тем местам, где они должны располагаться. При этом длина «веревки» должна быть достаточной для выполнения всех необходимых операций. В итоге, если сотрудник разложит на рабочем месте несколько привязанных инструментов (которые раньше ему вроде бы не очень мешали), то с наличием еще и переплетенных «веревок» работать ему будет явно неудобно. И здесь у него возникает два варианта: либо сразу убирать инструменты, либо придумывать, как каждый раз разложить их на столе так, чтобы «веревки» не мешали работать, что на деле скорее окажется весьма непростой задачей. В результате у рабочих сформируется привычка возвращать все предметы на свои места после использования.

Таким образом, полноценная реализация данного этапа очень важна в первую очередь для сотрудника, чье рабочее место подвержено исследованию, и без него предыдущие этапы теряют смысл.

Четвертым этапом внедрения принципа 5S на предприятии является стандартизация. Выполнение данного этапа основывается на всех предыдущих этапах. Он означает поддержание сортировки предметов, реализованной на первом этапе, расположения предметов в рабочей зоне (2 этап), а также чистоты, необходимость которой раскрыта на третьем этапе.

И последним по очереди, но не по значимости, является этап совершенствования, то есть превращения в привычку всех действий, реализованных на предыдущих этапах. Об одном из способов выработки привычки мы уже писали, разбирая третий этап, но привычка должна распространяться на все этапы метода. Без выработки такой привычки у всех сотрудников, рабочие места которых были подвержены преобразованию посредством реализации 5S, все предыдущие этапы теряют смысл, так как для полноценного осуществления рассмотренного метода недостаточно только лишь редкое наведение порядка, также необходимо его поддержание и периодический контроль со стороны высшего руководства [6].

Однако, как и любая другая концепция, 5S имеет один недостаток. В ней не учитывается расположение средств безопасности. Например, огнетушитель легко может попасть в категорию «ненужное» так как используется крайне редко или не используется вообще. Но при возникновении чрезвычайной ситуации крайне важно, чтобы такие предметы находились под рукой. Поэтому под них необходимо выделять отдельное место, независимое от расположения остальных предметов и их категории [2, 3].

В целом, применение данного метода, учитывая последнее, способно дать первые существенные результаты при внедрении концепции бережливого производства на предприятии. Это промотивирует как работников, так и высшее руководство для дальнейших совершенствований.

### **Библиографический список**

1. 5S для рабочих: как улучшить свое рабочее место / Пер. с англ. – М.: Институт комплексных стратегических исследований. 2007. С.168
2. Губарев А.В., Ежова М.С. Система 5S как инструмент совершенствования деятельности предприятия. [NovaInfo.Ru](http://NovaInfo.Ru). 2016. Т. 3. № 55. С. 63-65.
3. Губарев А.В., Павлюкова Е.А. Современные технические решения в области «Lean production» // NovaInfo.Ru (Электронный журнал.). 2016. № 50. С. 18-22.
4. Павлюкова Е.А., Губарев А.В. Проблемы внедрения концепции «бережливого производства» в России // Научный альманах. 2015. № 12-2 (14). С. 126-129.
5. Волкова С.В., Губарев А.В. Формирование команды реинжиниринга как фактор успешного его проведения // NovaInfo.Ru (Электронный журнал.). 2016. № 41. С. 57-59.
6. Волкова С.В., Губарев А.В. Методика проведения реинжиниринга с применением бенчмаркинга // международная научно-техническая и научно-методическая конференция "Современные технологии в науке и образовании" СТНО-2016. Том 4. Сборник трудов. РГРТУ, Рязань. С. 137-140.

УДК 338; ГРНТИ 06.51.41

## **ОПТИМИЗАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРОЦЕССОВ**

**Н.И. Селиванова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, ninawait@mail.ru*

**Аннотация.** Рассматриваются вопросы оптимизационного моделирования народнохозяйственных процессов и основные проблемы этой области. Рассматриваются различные типы моделей оптимального планирования народного хозяйства.

**Ключевые слова:** оптимизация, модель, народное хозяйство, процессы, планирование.

## **OPTIMIZATION MODELING OF ECONOMIC PROCESSES**

**N. Selivanova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, ninawait@mail.ru*

**Abstract.** Considers the questions of optimization modeling of economic processes and the basic problems of this area. Considers the various types of models of optimal planning of the national economy.

**Keywords:** optimization, model, economy, processes, planning.

Моделирование экономических процессов на уровне народного хозяйства в целом является сложной задачей. Можно выделить группы балансовых и оптимизационных моделей.

Оптимизационные модели являются более совершенными по сравнению с балансовыми. Кроме ограничений балансового типа в этих моделях учитываются ограничения действующих производственных мощностей и невоспроизводимых природных ресурсов. Трудовые ресурсы также могут учитываться как ограничения в случаях, когда минимум трудовых затрат не служит целевой функции модели. В качестве критериев могут быть использованы следующие:

- максимизация удовлетворения потребностей;
- максимизация прироста национального дохода;
- максимизация темпов прироста личного потребления;
- максимизация личных доходов населения в денежной форме;
- минимальный срок достижения цели.

В качестве критерия оптимальности часто используется максимальный объем выпуска конечной продукции в заданной структуре. Пусть  $z$  – общий объем конечной продукции.

Всего видов продукции  $1, 2, \dots, r, \dots, R$ . Исходя из народнохозяйственных потребностей задаются соотношения  $k_1, k_2, \dots, k_r, \dots, k_R$ , учитывающие пропорции каждого вида продукции в общем выпуске продукции. Для производства необходимо  $1, 2, \dots, j, \dots, m$  видов ресурсов. Каждый ресурс ограничен величиной  $A_j$ . Выпустить  $R$  видов продукции можно с помощью  $1, 2, \dots, i, \dots, n$  технологических способов. Требуется найти такое сочетание технологических способов  $x_i$ , которое обеспечило бы максимум продукции при заданных ограничениях. Пусть  $b_{ri}$  - количество продуктов типа  $r$ , выпускаемое при единичной интенсивности  $i$  варианта производства;  $a_{ji}$  – объем  $j$  ресурса, потребленного при единичном  $i$  способе производства; целевая функция

$$z = \sum_{i=1}^n \sum_{r=1}^R x_i b_{ri} \rightarrow \max \quad (1)$$

Ограничения:

1. по структуре выпускаемой продукции

$$\sum_{i=1}^n \tilde{o}_i b_{ri} \geq k_r z \quad (2)$$

2. по ресурсам

$$\begin{aligned} \sum_{i=1}^n x_i a_{ij} &\leq A_j \\ x_i &\geq 0 \end{aligned} \quad (3)$$

Свойства этой модели:

- 1) Огромная размерность.  $R$  составляет несколько миллионов. Для того, чтобы решить задачу необходимо агрегировать продукцию, при этом  $R$  снижается, но снижается ценность задачи.
- 2) Под технологическим способом в данном случае понимаются варианты различного производства, укрупненного вида технологии, виды оборудования.
- 3) В народнохозяйственной модели продукт одной отрасли является ресурсом для другой.
- 4) Критерий оптимальности позволяет оптимизировать производство, но не потребление.
- 5) Эта модель статическая.

Динамические модели учитывают фонд накопления, максимизируют темпы роста. Модели оптимального планирования народного хозяйства могут быть одноуровневые и многоуровневые. В одноуровневых моделях осуществляется комплексное описание функционирования всех отраслей народного хозяйства в единой модели. При этом учитываются возможные способы производства, наличие и варианты взаимозаменяемости ресурсов, потребности во всех видах продукции, соки проведения мероприятий и т.д. Попытки подробного описания всех условий оптимизационных задач в одноуровневой постановке приводят к моделям ограниченной размерности. Поэтому решение одноуровневых задач реально возможно лишь в сильно агрегированном виде. Многоуровневые модели народного хозяйства делят задачу оптимального планирования на отдельные блоки. Каждому блоку соответствует своя оптимационная модель, причем размерность этих моделей уже приемлема для осуществления практических расчетов. Таким образом, многоуровневая модель представляет собой систему из ряда взаимосвязанных оптимизационных задач, соответствующих тому или иному уровню организационной структуры управления хозяйством. Самому верхнему уровню управления соответствует макромодель, т.е. высоко агрегированная модель народного хозяйства с глобальным критерием оптимальности. К следующим уровням относятся модели различных подсистем, хозяйственных комплексов и звеньев народного хозяйства с локальными крите-

риями оптимальности. Это межотраслевые производственные комплексы, отрасли народного хозяйства, регионы, производственные объединения, предприятия.

Наиболее сложным вопросом построения системы моделей является согласование локальных оптимумов с глобальными. Предложено несколько теоретических схем такого согласования, которое осуществляется итерационным путем. В процессе итерации происходит корректировка объемов распределяемых ресурсов, объемов производства и цен на выпускаемую продукцию. Глобальный критерий оптимальности, как правило, нельзя свести к достижению единственной цели. Этот критерий должен сочетать ряд целей, связанных с развитием экономики. Отсюда вытекает постановка задачи многоуровневой оптимизации. В отличие от обычной модели математического программирования, в модели для многоцелевой оптимизации целевая функция  $Z(x)$  состоит из некоторого набора частных целевых функций  $z_i(x)$

$$Z(x) = \{z_1(x), z_2(x), \dots, z_n(x)\} \quad (4)$$

Таким образом, целевая функция  $Z(x)$  является векторной величиной и называется векторной целевой функцией. Каждая частная целевая функция  $z_i(x)$  должна отражать степень удовлетворения различных потребностей общества: материальных, социальных, культурных и пр. Применение векторной целевой функции требует решения таких вопросов, как количественное измерение качественных характеристик, используемых в частных целевых функциях. Например, степень удовлетворения потребности охраны здоровья и пр., а также соизмерение разных по содержанию частных целевых функций. Глобальный критерий принято называть целевой функцией общественного благосостояния.

Для экономических исследований она рассматривается в более узком варианте – как степень удовлетворения материальных потребностей населения. Оптимальные решения частных задач в общем случае не совпадают друг с другом. Поэтому возникает задача формирования таких оптимальных планов, которые являются наилучшими для всей совокупности частных оптимальных решений. Если решение не может быть улучшено ни по одной частной целевой функции без ухудшения по каким-либо другим из них, то совокупность всех частных оптимальных решений принято называть множеством Парето, а подобное оптимальное состояние многокритериальных задач называется оптимумом по Парето. Таким образом, модель с векторной целевой функцией непосредственно дает возможность найти множество эффективных вариантов плана лишь в случае оптимума по Парето. Для окончательного выбора наилучшего варианта плана требуется применение дополнительных процедур, оценивающих положительные и отрицательные элементы в каждом оптимальном плане.

Имеются две принципиальные схемы оптимизации моделей с векторной целевой функцией:

1. Условная субоптимизация.

Оптимизация осуществляется по какой-либо одной частной целевой функции, а на другой задаются ограничения, исходя из их желаемого уровня. Для них могут быть получены двойственные оценки, которые характеризуют степень влияния изменения уровня ограничений на оптимальное значение целевой функции.

2. Основана на скаляризации векторного критерия.

Указанные сложности построения народнохозяйственных моделей можно решить с помощью современных информационных технологий, используя базы знаний, информационные сервисы и распределённые вычисления [1].

### **Библиографический список**

1. Селиванов Е.В., Селиванова Н.И. Возможности применения современных информационных технологий в задачах оптимизации производственной программы // Математическое и программное обеспечение вычисильных систем: межвуз. сб. науч. тр. / под ред. А.Н. Пылькина. – Рязань: РГРТУ, 2013. – 152 с. – С. 94-100.

## **СОВРЕМЕННЫЙ ОПЫТ ДОКУМЕНТИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ (ПО МАТЕРИАЛАМ АО НИИГРП «ПЛАЗМА»)**

Т.В. Гордова\*, Е.В. Шестернева\*\*

\* Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [gordova48@mail.ru](mailto:gordova48@mail.ru)

\*\* Рязанский филиал Московского государственного института культуры,  
Россия, Рязань, [bid@rfmguki.ru](mailto:bid@rfmguki.ru)

*Аннотация.* В статье проанализирована практика документирования в АО НИИ ГРП «Плазма». Рассмотрен состав организационных документов: устав, штатное расписание, положение о структурных подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, штатная численность. Предложены мероприятия по совершенствованию делопроизводства в организации.

*Ключевые слова:* документ, документирование, документооборот, управленческая деятельность.

### **MODERN EXPERIENCE DOCUMENT MANAGEMENT ACTIVITIES OF THE ORGANIZATION (ON THE MATERIALS AO NIIGRP "PLASMA")**

T.V. Gordova\*, E.V. Shesterneva\*\*

\* Ryazan State Technical University, Russia, Ryazan, [gordova48@mail.ru](mailto:gordova48@mail.ru)

\*\*Ryazan Extramural Institute of Moscow State University of Culture and Arts Russia,  
Ryazan, [bid@rfmguki.ru](mailto:bid@rfmguki.ru)

*Abstract.* The article analyzes the practice of documentation in the AO Research Institute SRC "Plasma". Considered part of the organizational documents: regulations, staffing, position about structural divisions, work rules, job descriptions, number of staff. The measures for improving the workflow in your organization.

*Keywords:* document, document, document management, operations management.

Изучение опыта документирования управленческой деятельности современных организаций, учреждений, предприятий позволяет увидеть все проблемные стороны данного процесса, а также основу практики, сложившейся годами. Представляет интерес опыт АО НИИ ГРП «Плазма» в данном направлении.

Научно-исследовательский институт газоразрядных приборов «Плазма» был основан в 1959 году. В настоящий момент на предприятии производится более 1000 наименований приборов. Сегодня АО «ПЛАЗМА» - одно из основных акционерных обществ холдинга АО «Российская электроника», состоящее из отдельных научно-производственных и производственных центров, занятых разработкой и изготовлением наукоемких и высокотехнологичных изделий: газовых лазеров и систем на их основе, газоразрядных коммутирующих приборов, промышленной керамики, средств отображения информации (плазменных панелей и мониторов на их основе и других устройств отображения информации). АО "ПЛАЗМА" проводит широкую диверсификацию своей деятельности, и за последние годы развило производство продукции новых нетрадиционных направлений: оборудования машиностроительного профиля и энергосберегающих вакуумных стеклопакетов для жилищно-коммунальной сферы.

Конкурентные преимущества института - оперативная доработка выпускаемых изделий под индивидуальные требования заказчика, быстрая разработка новых изделий как специального, так и гражданского применения (по заказам потребителей); широкий ассортимент выпускаемой продукции, позволяющий удовлетворить требования разнообразных потребителей, оперативное расширение ассортимента выпускаемой продукции по запросам потребителей.

Главной целью предприятия является удовлетворение потребности фирм и государственных заказчиков в наукоемкой продукции высоких технологий, преимущественно в области газоразрядной техники, на основе получения и использования новых научных знаний и инженерных решений.

Функции организации: научные исследования; разработка и производство газовых лазеров и устройств на их основе, включая медицинские, знакосинтезирующих индикаторов, экранов, мониторов, телевизоров и других средств отображения информации, программных продуктов, технологического и контрольно-испытательного оборудования. Кроме того; организация осуществляет финансовую, коммерческую и внешнеэкономическую деятельность.

Состав организационных документов: устав, штатное расписание, положение о структурных подразделениях, правила внутреннего трудового распорядка, должностные инструкции, штатная численность.

Устав АО НИИГРП «Плазма» утвержден протоколом внеочередного общего собрания акционеров 22 марта 2003 года и содержит 18 статей, регламентирующие такие вопросы, как: наименование и местонахождение Общества, его юридический статус; цели и предмет деятельности Общества; уставной капитал; ведение реестра акционеров; фонды и чистые активы; порядок выплаты дивидендов; права и обязанности акционеров; общее собрание акционеров; Совет директоров Общества и др.

Системы документации, используемые в деятельности АО НИИ ГРП «Плазма»:

1. Организационная документация: устав АО НИИ ГРП «Плазма»; штатное расписание – документ, содержащий перечень подразделений, должностей, сведения о количестве штатных единиц, должностных окладах, надбавках и месячных фондах заработной платы; Правила внутреннего трудового распорядка – документ, состоящий из следующих инструкций: режим рабочего дня подразделений АО «Плазма»; порядок обучения мерам пожарной безопасности; порядок адаптации работников АО «Плазма»; порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований к охране труда; порядок профессиональной подготовки работников АО «Плазма»; положения (напр.: положение о структурном подразделении, положение об общем собрании акционеров, положение об оплате труда); должностные инструкции.

2. Распорядительная документация (напр.: приказы по основной деятельности и по личному составу).

3. Информационно-справочная документация (напр.: деловые письма, служебные записки и др.).

4. Плановая документация (напр.: стратегический план развития АО НИИГРП «Плазма», ежегодные бизнес-планы).

5. Отчетная документация (напр.: годовые отчеты, бухгалтерские отчеты).

6. Договорная документация (напр.: Коллективный договор, являющийся соглашением, которые устанавливает дополнительные гарантии для сотрудников и ответные обязательства по отношению к начальству).

7. Техническая документация (напр.: операционные и маршрутные карты, инструкции по работе с оборудованием, инструкция по технике безопасности).

Ведение делопроизводства в АО НИИ ГРП «Плазма» опирается на:

– Государственный стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно - распорядительной документации. Требования к оформлению документов»;

– Правила делопроизводства в федеральных органах исполнительной власти;

– Методические рекомендации по разработке инструкций по делопроизводству в федеральных органах исполнительной власти и иные Законодательными и нормативными правовыми актами Российской Федерации в сфере информации, документации и архивного дела.

В АО НИИ ГРП «Плазма» наблюдается смешанный тип ведения делопроизводства. При такой форме часть делопроизводственных функций выполняет служба документационного обеспечения управления (ДОУ), часть - подразделения. При смешанной форме делопроизводства часть документов регистрируется, контролируется, формируется в дела и хранится в службе ДОУ (как правило, это документы, поступающие руководству и исходящие от руководства). Другая часть документов регистрируется, контролируется, исполняется,

хранится в структурных подразделениях (как правило, это документы по вопросам, решение которых находится в компетенции подразделений).

Основные делопроизводственные функции выполняет канцелярия. В их число входит:

1. организация приема, учета, регистрации входящих, внутренних и исходящих документов, передаче в соответствующие структурные подразделения документов текущего делопроизводства; 2. ведение информационно – справочной работы по документам; 3. ведение контроля прохождения и исполнения документов, обобщение и анализ сведений о ходе и результатах контроля исполнения документов;

4. обеспечение формирования и оформления дел, описания и уничтожения дел, хранения дел с временными и постоянными сроками хранения;

5. осуществление контроля за порядком формирования дел в структурных подразделениях, их хранением и использованием.

За ведение кадрового делопроизводства отвечает отдел кадров. Там оформляют документы по личному составу. Например, при приеме на работу с новым сотрудником заключается трудовой договор, оформляется приказ о приеме на работу формы Т-1, заполняются данные в личной карточке формы Т-2, а также в трудовой книжке. Технология работы с трудовыми договорами в АО НИИ ГРП «Плазма» соответствует современным требованиям и имеет похожие черты с осуществлением подобной работы в таких организациях как общества с ограниченной ответственностью (ООО).

В АО НИИ ГРП «Плазма» в работе с документами и ведения делопроизводства используется программы: Microsoft Word, Excel, «1С: зарплата и кадры», внутренние программы, необходимые для ведения кадровой отчетности и списочной численности предприятия. Для создания однотипных документов применяются трафаретные тексты, в которые в конкретных случаях вносятся необходимые добавления.

В практике работы АО НИИ ГРП «Плазма» оформляются такие документы, как: распоряжения, приказы, докладные записки и ряд других. Однако наиболее распространенными документами являются операционные и маршрутные карты, инструкция по технике безопасности и другие технические документы.

Отметим направления совершенствования документирования деятельности АО НИИГРП «ПЛАЗМА».

Совершенствование документирования может идти по нескольким направлениям: 1) если есть такая возможность, решать вопрос бездокументным методом, например, при личной беседе или путем переговоров по телефону; 2) сокращение текстов документов за счет уменьшения количества различных вводных частей, преамбул, обращений, не несущих смысловой нагрузки; 3) строго контролировать количество дублетных экземпляров; 4) избегать лишних согласований; 5) совершенствование текстов распорядительных документов, недопускающих различных толкований, уточнений; совершенствование информационно-поисковой системы.

В основе информационно-поисковой системы лежит система регистрации. В АО НИИГРП «Плазма» регистрация осуществляется в журнальной форме децентрализованно. На наш взгляд, такая форма регистрации устарела, т.к. затрудняет ведение контроля за исполнением документов и справочную работу по ним. В настоящее время журналную форму регистрации следует использовать только в том случае, когда на первое место выступает надежность учета документов. Например, при выдаче документов об образовании, трудовых книжек, пропусков. Наиболее рациональной является сегодня регистрация документов на компьютере.

Желательно разработать индивидуальную Инструкцию по делопроизводству. В инструкции по делопроизводству должны быть раскрыты следующие вопросы:

- сфера распространения инструкции, подразделение, ответственное за организацию работы с документами;
- правила составления и оформления документов;
- организация документооборота;

- правила регистрации документов, организацию справочной работы;
- порядок осуществления контроля за исполнением документов;
- правила хранения документов, порядок систематизации дел;
- порядок работы архива.

Инструкцию должен составить сотрудник канцелярии, имеющий большой опыт работы с документами в АО НИИГРП «Плазма» и хорошо знающий структуру предприятия. При необходимости можно нанять специалиста вне организации.

Ознакомившись с практикой документирования АО НИИ ГРП «Плазма» самыми реализуемыми на практике предложения по совершенствованию делопроизводства могут быть, в частности, сокращение объема создаваемых документов с помощью сокращения числа инстанций согласования проектов документов, путем бездокументного решения вопросов; внедрение электронного документооборота с децентрализованной системой регистрации с объединением всех сведений о создаваемых внутри организации документов и поступающих извне в одной базе данных; разработка индивидуальной инструкции по делопроизводству, регламентирующей все стадии работы с входящими, исходящими и внутренними документами.

### **Библиографический список**

1. Гордова Т.В.. Шестернева Е.В. Деловая информация в системе информационно-документационного обеспечения маркетинговой деятельности предприятия // «Модель менеджмента для экономики, основанной на знаниях». Материалы V Международной научно-практической конференции (15-17 мая 2013 г., г.Москва) Том 1.
2. Гордова Т.В., Глазунов Н.С., Шестернева Е.В. Трудовые договоры: практика оформления в ООО «Профремстрой» // Информационное общество и актуальные проблемы экономических, гуманитарных, правовых и естественных наук: сборник статей X международной научно-практической конференции (г.Рязань, 17 декабря 2014 г.). – Рязанский филиал МЭСИ

УДК 658.5.011; ГРНТИ 06.81.19

## **ПОДХОДЫ К ВНЕДРЕНИЮ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА**

**Е.А. Павлюкова, А.В. Губарев**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [lena\\_pavlyukova451@mail.ru](mailto:lenapavlyukova451@mail.ru), [gubarev.a.v@rsreu.ru](mailto:gubarev.a.v@rsreu.ru)*

**Аннотация.** Рассматриваются подходы к внедрению бережливого производства на предприятиях с совершенно разным образом деятельности. Каждая организация приспособливает бережливое производство исходя из своих конкретных проблем, целей и рода деятельности.  
**Ключевые слова:** бережливое производство, управление производством, постоянное улучшение.

## **APPROACH TO IMPLEMENTING LEAN MANUFACTURING**

**E.A. Pavlyukova, A.V. Gubarev**

*Ryazan State Radio Engineering University,*

*Ryazan, Russia, [lena\\_pavlyukova451@mail.ru](mailto:lenapavlyukova451@mail.ru), [gubarev.a.v@rsreu.ru](mailto:gubarev.a.v@rsreu.ru)*

**Abstract.** The approaches to the introduction of lean production at the enterprises with a completely different way of activities are being considered. Each organization fits lean production on the basis of their specific problems, goals and activity.

**Keywords:** lean production, production management, continuous improvement.

Внедрить бережливое производство – это не просто прочитать книгу с методикой и сделать точно также как в ней описано. Никогда не бывает ничего аналогичного до мелочей. Внедрить бережливое производство, значит, найти единственно верный для себя подход и следовать ему. Конечно, это всегда сложно и зависит от особенностей организации, продукции, которую она создает, людей, которые там работают, масштабности внедрения и ожиданий от самого метода.

Проанализируем некоторые предприятия, которые делятся своим опытом и достигнутым успехом. И, наверное, интереснее это будет сделать в разных областях производства.

Первый представленный опыт – это опыт кондитерской фабрики «Метрополис». Генеральный директор этой фабрики выражает такое мнение: «Успех бизнеса зависит от своевременного реагирования на изменения окружающей среды. Кто успевает меняться, тот становится лидером». Очень ёмкая и верная фраза. Как бы не были хороши старые технологии и как бы хорошо по ним не развивалось предприятие – мир меняется, а значит, нужно шагать смело с ним в ногу, менять и меняться. Только тогда можно добиться успеха.

Проблемы на кондитерской фабрике были с качеством продукции. Их пытались естественно исправлять: изменяли рецептуры, сырье. Но результатов такие действия не приносили. Продвижения в верном направлении начались с посещения Лин-саммита, где руководство познакомилось с вице-президентом Toyota Engineering Corporation K. Озавой. После этой встречи не было сомнений, что необходимо внедрять Производственную систему Toyota. Начали с того, что предприятие оценили. Результат не порадовал вовсе, а наоборот руководство признается, что было стыдно. В оценке набрали 1-2 балла. В сравнении с японскими компаниями, у которых балл равен 5, это и правда совсем не радует, зато дает стимул развиваться и исправляться. Незамедлительно стали применяться меры для улучшения работы предприятия. Самым сложным шагом был само собой первый, когда первый раз пришли на производственный участок. Кондитеры встретили с удивлением, особенно их смущил иностранец, который частенько к ним заходил и просто смотрел. Постепенно так стала работать вся группа по внедрению – просто смотреть, а потом удаляться к себе и систематизировать информацию.

Первым освоенным инструментом стала система 5S. Хоть на кондитерской фабрике пищевое производство и все делается строго в соответствии с санитарными нормами и правилами, 5S и его «упорядочение» навела еще больше порядка. Появилась сине-зеленая разметка в цехе, которая показывает траекторию и делает пространство красивее. Установка стеллажей для полуфабрикатов позволили освободить проходы, у всех изделий появились паспорта.

Далее приступили к более серьезным изменениям. Было решено оптимизировать производственный процесс. Проанализировали, что нагрузка на кондитеров неравномерная, значит, это требует изменения. Каждый кондитер в цехе изготавливает по 15-20 различных наименований, а на участке работали трое. Теперь каждый изготавливает только определенный вид продукта, а на участке стали работать двое. В результате нагрузка выровнялась и улучшилось качество продукции. Производительность же увеличилась в два раза. Это серьезное улучшение, которое в последствии отметили и сами работники. Но они же встретили такие изменения в штыки. А так как коллектив женский – было очень трудно уговорить их не противиться изменениям и объяснить, что так на самом деле будет лучше. Спустя время, они сами рассказывают, что новые иностранные слова, непонятная разметка, изменения в бригадах – повергли их в шок. Ведь работая уже длительное время по одной схеме, их возмущали такие нововведения. Но в результате работа стала быстрее и качественнее, а зарплата больше.

За два года оценка предприятия улучшилась в два раза! И руководство не собирается на этом останавливаться. Они ставят новые цели и задачи, планируют будущее своей фабрики.

Следующий пример – опыт египетского предприятия. Оно называется Al Ezz Dekheila Steel Co. Будем использовать далее как - EZDK. Предприятие специализируется на листовом прокате. Здесь для того, чтобы понять проблему, нужно разобраться с производством.

В производстве листового проката задействована электродуговая печь вместимостью 160 т, в котором плавится исходный материал. Затем он попадает в литейную машину, где отливается в заготовки шириной 52 мм. Заготовки направляются в горячую прокатку для уменьшения своей толщины и производства рулонов горячекатаной полосы определенной марки стали с заданными шириной и толщиной листа, а также весом.

Вместимость печи позволяет получать за раз 160 т расплавленной стали. Непрерывно до момента остановки и подготовки следующего непрерывного процесса (последовательно-

сти) можно сделать 10 плавок, а это уже 1600 т. Если уменьшать число плавок, то продукция будет расти в цене из-за нерационального использования материала, к тому же на продукции есть некоторые ограничения по ширине, которая не должна отличаться более чем на 100 мм, так как сначала производится рулон большей ширины и уменьшается в соответствии с заказом. В одной и той же последовательности не каждая марка может быть получена. Поэтому по одному заказу от потребителя не выгодно начинать производство. То есть чтобы изготовить сталь определенной марки должны быть заказы в сумме на 160 т. Или же выполнение заказа будет приостановлено пока не появится другой потребитель, которому нужна сталь той же марки.

Температура производства очень высокая, достигает цифры 600 °С, поэтому рулоны горячекатаной полосы необходимо охладить, а это происходит естественным образом, в итоге процедура занимает несколько дней. После этого чуть больше половины рулонов идут в цеха на обработку, в зависимости от заказа, в котором строго прописаны марка, толщина, ширина, способ обработки, вес, кроме того необходимо соблюдать все технические ограничения предприятия. Без анализа ясно, что выполнять все условия одновременно, очень сложно. Сложности добавляют договоры, так как покупателями являются и отечественные, и зарубежные заказчики со своими техническими характеристиками и условиями поставок. С постоянными отечественными покупателями проще, так как большинство из них устанавливают одинаковые требования. Заказы с их стороны большие, поэтому иногда они оставляют свою продукцию на несколько недель, что вызывает проблему с площадью хранения. Зарубежные заказы не столь обширны. Поэтому необходимо выравнивать производство.

Далее описаны идеи, которыми вооружились инженеры компании. Суть первого решения в том, чтобы производство выравнивалось, выпуская многономенклатурную продукцию. То есть, чтобы не было внезапных заказов, чтобы неожиданно не потребовалась большая партия продукции. А значит, предприятию нужно ежедневно выпускать среднюю потребность потребителя. Выравнивать производство листового проката таким образом оказалось непросто, так как номенклатура продукции большая и характеристики разные. Тогда и появилась концепция постоянного спроса. Команда инженеров определила виды продукции, которые заказывали несколько потребителей в течении года, ее назвали продукцией постоянного спроса (ППС). Оказалось, что таких наименований много, а похожую продукцию получилось сгруппировать. В результате получились две цифры: 75 % постоянно заказываемых продуктов отечественного спроса и 50 % - совокупного. Продукты постоянного спроса производятся регулярно, периодически контролируя на них спрос и формируя перечень ППС.

Еще одной проблемой было место для хранения, которое могло закончиться в самый неподходящий момент, вплоть до остановки работы. Причин этому много: финансы, условия контрактов, процессы производства и т.д. Тогда в контексте принципов бережливого производства был разработан метод, который бы решал эти проблемы. Его сущность: не изготавливать большие объемы продукции для конкретного потребителя, а выпускать многие продукты постоянного спроса в малых количествах и размещать их на складе в соответствии с заказами. Это позволило создать вытягивающуюся систему, по которой продукция на складе размещалась для максимально возможного количества потребителей.

Проблему длительности охлаждения рулонов также смогли решить. Ранее уже говорилось, что температура производства 600 °С, а охладить готовые рулоны необходимо до 40 °С, чтобы продолжить дальнейшую работу с ними (проверку или дальнейшую обработку). Сложно представить, но летом на охлаждение тратилось шесть дней, а зимой - четыре! Практически неделю работа стояла и ждала перехода к следующей фазе. Для ускорения этого процесса было внесено предложение форсированного охлаждения. Команда инженеров провела первый эксперимент по охлаждению новым методом и осталось довольна, так как рулоны были охлаждены до 40 °С и удалось сэкономить пять дней летом и три дня зимой. Причем от такого методов не было выявлено никаких негативных последствий для продукции. Был изготовлен бассейн, вместимостью такой, что одновременно можно было охлаждать три рулона, а отработанная вода использовалась в качестве охлаждающей жидкости. Проводить

обработку рулона стало возможно уже спустя 24 часа после его изготовления. Конечно же этот метод был включен в производство.

Внедрение методов бережливого производства на египетском предприятии показало свои плоды. Металлургическая промышленность – тяжелая промышленность, здесь нельзя просто скопировать некоторые методы бережливого производства, но проанализировав процесс листового проката и обратившись к инновационному подходу, группа инженеров нашла свой путь для выравнивания производства и рационального размещения продукции на складе. Конечно, это не все, что хотелось бы изменить и поправить, но дорога положена в верном направлении.

И наконец третий пример – предприятие по выпуску различных типов окон «Оконный континент». Компания относительно молодая, основана в 2008 году. Это было время кризиса и неудивительно, что дела сразу не задались, так как не было системы приспособления и реагирования к внешним изменениям в условиях высокой конкуренции. Заказы срывались, выходило большое количество брака, не успевали выполнять план, хотя на заводе было три производственные линии и рабочий день начинался с 8 часов, а заканчивался в 22, но и тогда рабочие не уходили, а часто задерживались, но все равно не успевали. Настроения у рабочих нет, сил нет, стремления тоже – это все негативные факторы, которые влияют на производство. Необходимо было срочно менять систему. Тогда на заводе стали развертывать миссии по способствованию общему росту компании, которая организовывает визуальное управление процессами-хосин канри. Основным элементом хосин канри является X-матрица, которая и была составлена. В нее заложили долгосрочные и среднесрочные стратегии, тактики и мероприятия их достижения. Анализ показал, что проблема кроется в несвязности между собой систем продаж, производства и поставок. УстраниТЬ эту проблему решили, выстроив процесс в виде потока создания ценностей. В каждой области деятельности начались свои работы: выдвигались гипотезы, проводились эксперименты. Например, удалось улучшить качество доставки. Разработали новый способ доставки для перевозки окон. Он более надежен и не повреждает окна во время отгрузок.

Работы продолжаются, компания только осваивает Lean, вдумчиво и серьезно адаптируя бережливое производство под свою компанию.

Из опыта трех организаций с совершенно разным образом деятельности видим, что концепция, применяемая в каждой из них, одна, а вот методы достижения цели различны. Каждая организация приспосабливает бережливое производство исходя из своих конкретных проблем, целей и рода деятельности. Результат не достигается сразу. Кто-то уже имеет свои улучшения, как в кондитерской фабрике «Метрополис», кто-то к ним только стремится – «Оконный континент».

### **Библиографический список**

- 1 Лин-машина времени//Методы менеджмента качества, 2015, № 5-2015, С. 56-60
- 2 Инновационное применение принципов бережливого производства на металлургическом предприятии// Методы менеджмента качества, 2015, № 1-2015, С.10-18.
- 3 Окно в Lean// Методы менеджмента качества, 2015, № 8-2015, С.18-22.
- 4 Павлюкова Е.А., Губарев А.В. Проблемы внедрения концепции «бережливого производства» в России // Научный альманах. 2015. № 12-2 (14). С. 126-129.

УДК 338.2; ГРНТИ 06.52.35

## **ОБ ОСОБЕННОСТЯХ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**О. Рывкина**

*Севастопольский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова,  
Российская Федерация, Севастополь, bolbotenko@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе описан процесс разработки функциональной стратегии развития человеческих ресурсов предприятия с конкретизацией специфики его осуществления на каждом этапе

*Ключевые слова:* стратегия, человеческие ресурсы, предприятие

# ABOUT THE FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF A COMPANY'S HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT STRATEGY

O. Ryvkina

Sevastopol Institute (branch) of Plekhanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Sevastopol, bolbotenko@yandex.ru

*Abstract.* This paper deals with the process of development of a company's Human Resource Development Strategy with concretization of its specificity in each stage

*Keywords:* strategy, human resource, company

Концепция управления человеческими ресурсами предприятия характеризуется разнообразием подходов, важное место среди которых отводится стратегическому. Это обусловлено тем, что в современных нестабильных условиях среды функционирования предприятия именно персонал является его главным стратегическим ресурсом, способным генерировать и реализовывать идеи выживания и перспективного развития. Поэтому решение задач долгосрочного управления персоналом актуально.

В современной теории стратегического управления сформировалась общность взгляда на структуру процесса разработки стратегии предприятия, в то время как в теории управления человеческими ресурсами существует множество подходов к ее сущности и содержанию. Учитывая, что объект стратегического планирования всегда оказывает непосредственное влияние на процесс разработки стратегии его развития, поэтому конкретизация этого процесса в части содержания его этапов, необходима, что и является темой исследования.

Процесс разработки любой стратегии предприятия аналогичен процессу принятия управленческих решений и включает следующие этапы: определение миссии и целей, стратегический анализ внешней и внутренней среды функционирования предприятия, разработка стратегических альтернатив, выбор стратегии [1, с. 143].

Рассматривая особенности первого этапа стратегического процесса – постановку миссии и целей, следует отметить, что, несмотря на узкую функциональную ориентацию рассматриваемой стратегии, ее ключевые постулаты могут находить отражение в миссии предприятия в виде ценностей, декларируемых корпоративной культурой. Заявления, характеризующие уважение чести и достоинства работников, справедливое отношение к ним и результатам их труда, предоставление социальных гарантий и перспектив карьерного роста, специфику мотивирующих факторов, являются элементами миссии многих компаний. Что касается долгосрочных целей предприятия, то они более конкретны по содержанию, чем миссия и, как правило, представлены показателями, характеризующими основные финансовые результаты его деятельности – ожидаемую сумму выручки, прибыли, дохода на акцию и т.д. [2, с. 153]. При этом, цели развития персонала формулируются как поддерживающие или создающие условия для достижения общей стратегической цели развития хозяйствующего субъекта. Такая ситуация характерна для предприятий, чей вид экономической деятельности напрямую не связан с персоналом. В то же время компании, специализирующиеся на предоставлении услуг по рекрутингу, обучению и развитию персонала, в качестве главных стратегических ориентиров деятельности, наряду с финансовыми, могут ставить цели основной специализации бизнеса.

Второй этап процесса разработки стратегии призван оценить внешнюю и внутреннюю среду реализации миссии и долгосрочных целей предприятия с позиции выявления в ней угроз и возможностей. Из всей совокупности известных факторов окружения предприятия [2, с. 126] рассмотрим те, которые могут сыграть существенную роль при разработке стратегии управления человеческими ресурсами. Среди факторов макроуровня рекомендуется обратить внимание на следующие:

политико-правовой фактор. Независимо от вида экономической деятельности любое предприятие функционирует в правовом поле, формируемом государством. Деятельность в сфере кадрового менеджмента регламентируется, частности, нормами трудового законодательства. Правовое регулирование аспектов управления персоналом, с одной стороны, упрощает работу кадровых служб, в части:

- приема на работу, отбора кадров, продвижения и обучения граждан, гарантируя им равные возможности;
- исключения дискриминации по расовому, половому, национальному и возрастному признакам;
- регулирования условий оплаты труда, длительности рабочего дня, безработицы, пособий по пенсионному обеспечению и выходных пособий, а также деятельности по охране здоровья.

С другой стороны, оно не является окончательно сформированным, поскольку не учитывает в полной мере дифференцированный подход к решению проблем регулирования трудовой деятельности на малых и крупных предприятиях, а также на предприятиях разных видов деятельности. Кроме того, не всегда законы в сфере кадрового менеджмента принимаются вовремя, а некоторые устаревшие законодательные акты остаются в силе без соответствующей их корректировки. Поэтому мониторинг правовой базы решения вопросов управления человеческими ресурсами, как фактор стратегического развития предприятия, необходим.

Экономический фактор. Разработка обоснованной стратегии управления человеческими ресурсами всегда осуществляется с учетом сложившейся экономической ситуации в стране и прогнозах ее развития. При этом индикаторами, требующими особого внимания, применительно к объекту стратегического планирования, являются: минимальный уровень оплаты труда, средняя заработка на предприятиях данного вида деятельности, требования к соблюдению безопасных условий труда и компенсация за вредные, программы льгот, пенсионный возраст и тарифы страховых взносов в Пенсионный фонд, социально-экономические условия и др.

Оценка влияния социально-демографического фактора на разработку стратегии управления человеческими ресурсами предполагает учет численности рабочей силы на местном и региональном рынках труда, ее структуры по полу, возрасту, национальности, образованию, уровню квалификации, мобильности; изучение уровня и структуры спроса на трудовые ресурсы, стоимость труда, предлагаемые условия найма и др. Также необходимо учитывать отношение людей к труду и качество жизни населения.

Стратегический анализ микроокружения предприятия охватывает поставщиков, конкурентов, потребителей, элементы рыночной инфраструктуры. Специфика этого анализа при разработке изучаемой стратегии заключается в следующем.

В качестве поставщиков трудовых ресурсов предприятий логично рассматривать учебные заведения разного уровня аккредитации и направлений профессиональной подготовки, учреждения и организации, предлагающие программы повышения квалификации, дополнительного профессионального образования, организующие и проводящие различные тренинги и т.д. Их анализ, возможно, выполнять по критериям: количество, направления и специализация подготовки, продолжительность и форма обучения, в т.ч. интерактивная, гибкость взаимодействия с потребителем в части разработки обучающих программ «под заказ», стоимость и условия оплаты образовательных услуг и др.

Анализ конкурентов при разработке стратегии развития человеческих ресурсов, если имеется в виду предприятие, не специализирующееся на такой деятельности, может заключаться в изучении специфики спроса предприятий различных видов деятельности на трудовые ресурсы, обладающие сходными характеристиками. При этом логично сопоставлять конкурентов по критериям: предлагаемые условия труда, уровень ее оплаты, системы бонусов, льгот и т.д.

Что касается анализа потребителей, то при разработке рассматриваемой стратегии, такую работу логично выполнять организациям, собственно специализирующемся такой деятельности, поскольку любое другое предприятие само выступает потребителем этих ресурсов.

Среди элементов рыночной инфраструктуры, вызывающих интерес как объекты стратегического анализа при разработке стратегии развития человеческих ресурсов, можно рассматривать:

банки – как источники привлечения дополнительных средств финансирования программ обучения, переподготовки персонала, улучшения условий труда, реализации мероприятий в рамках социального развития и т.д.;

страховые компании – как организации, предоставляющие услуги, например, по страхованию жизни и имущества, медицинскому страхованию работников и членов их семей. Такие услуги могут входить в дополнительный социальный пакет сотрудников предприятия и предлагаться, например, при соблюдении определенных условий (стажа работы, трудовых достижений и т.д.);

рекламные агентства, СМИ – как средства распространения информации о набираемом предприятием персонале и требованиях к нему;

транспортные компании – как перевозчики, к услугам которых обращаются предприятия, вынужденные доставлять персонал к месту работы при отсутствии собственного транспорта.

Наряду с результатами анализа внешней среды предприятия, призванными выявить угрозы и возможности для его развития с позиции имеющегося кадрового потенциала, в рамках второго этапа стратегического процесса проводится и анализ внутренней среды. Его цель – определить сильные и слабые стороны трудовых ресурсов для достижения общей стратегической цели предприятия. Для этого оценивают качественный и количественный состав работников предприятия. К качественным характеристикам или способностям персонала, требующим обязательного анализа, относят [3]:

индивидуальные характеристики работников: механические и двигательно-координационные; умственно-творческие (для дальнейшего развития потенциала через обучение в целях оптимального применения на рабочем месте); личностные – темперамент, черты характера (необходимые при распределении работников по рабочим местам и формировании рабочих групп постоянного или временного характера);

особенности формирования и функционирования рабочих групп: психологическая совместимость всех ее членов, их профессиональное взаимодополнение и единство во всех аспектах взаимодействия; наличие цели деятельности каждой из групп; обеспеченность работой и эффективность выполнения поставленных задач членами группы; степень обеспеченности группы всеми необходимыми ресурсами для выполнения задач;

условия труда, удовлетворяющие требованиям его напряженности, уровня шума, запыленности, загазованности, освещенности, характеристик температурного режима и режима влажности воздуха, других аспектов, характеризующих вредность; продолжительности рабочего дня и соблюдения правил техники безопасности;

оплата труда;

предпочтения, доминирующие ценности и интересы – как факторы индивидуальной мотивации, в значительной степени определяющие поведение человека на работе и результативность его деятельности;

стиль управления с позиции ориентации на централизацию или децентрализацию управления требует анализа степени участия исполнителей в процессе принятия управлеченческих решений, возможности применения ими творческого подхода к решению поставленных задач;

стиль и опыт работы менеджеров подразумевает стратегический аудит персонала управляющей подсистемы с позиции их личных лидерских качеств, эффективности деятельности по принятию и реализации управлеченческих решений.

Сформулированные цели перспективного развития человеческих ресурсов предприятия и оценка сложившихся условий их достижения позволяют перейти к заключительному этапу процесса разработки рассматриваемой функциональной стратегии предприятия – разработке альтернатив и выбору стратегии для реализации. Разработанные в теории управле-

ния персоналом стратегии развития человеческих ресурсов характеризуются разнообразием. Их известная классификация включает группировку по следующим признакам [4]:

- в зависимости от специфики организации: децентрализованная, централизованная;
- по способу реагирования на изменения среды: внутренняя, внешняя;
- с точки зрения роли и предназначения персонала в деятельности организации: инновационная; стратегия, ориентированная на улучшение качества; стратегия сокращения издержек производства;
- в зависимости от типа общей стратегии организации: обеспечивающая реализацию стратегий предпринимательства, динамического роста, прибыльности, ликвидации, резкого изменения курса;
- в зависимости от базы стратегии: стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания; стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует организация; стратегия, движимая амбициями;
- в зависимости от стадии развития организации: стратегия на стадии рождения, роста, зрелости, сокращения;
- в зависимости от механизмов разработки и формализации: интуитивная, авторитарная, классическая, спонтанная;
- по характеру стратегии: реальная, провозглашаемая;
- в зависимости от определяющих условий внешней среды: стратегия, определяемая динамизмом внешней среды и стратегиями конкурентов, изменениями в технологии, организационной структуре предприятия, финансово-экономическим состоянием организаций, уровнем рыночных отношений во внутренних и внешних связях предприятия;
- в зависимости от целей и средств: стратегия инвестирования, стратегия стимулирования, стратегия вовлеченности;
- в зависимости от условий применения: "отеческая", развивающая, ориентированная на задачу, полного изменения.

Выбор альтернативы стратегии развития человеческих ресурсов для дальнейшей реализации как элемента общей стратегии предприятия может осуществляться по следующим критериям: полнота учета результатов стратегического анализа среды функционирования предприятия; создание условий для развития его конкурентных преимуществ; соответствие целям развития предприятия, непротиворечивость его миссии; выполнимость стратегической альтернативы с позиции ресурсной обеспеченности и совместимости с другими функциональными стратегиями для достижения синергетического эффекта [5].

В заключении, следует отметить, что особенности процесса разработки стратегии управления человеческим ресурсами предприятия выявлены почти на всех его этапах и связаны со спецификой отражения аспектов кадрового менеджмента в миссии предприятия и целевых индикаторах его развития; наборе факторов внешней и внутренней среды предприятия, а также системе показателей стратегического анализа и мониторинга их состояния; вариации альтернатив этой стратегии для выбора и последующей реализации.

### **Библиографический список**

1. Стратегическое управление: Учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук., проф. И.К. Ларионова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 235 с.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Системный подход : учебник / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М.: Издательство: Генезис, 2011. – 848 с.
3. Лукичёва Л. И. Управление персоналом: Курс лекций / Л.И. Лукичёва. – М.: Омега-Л, 2006. – 264 с.
4. Ветошкина Т. Формирование менеджмента качества персонала // Кадровик. – 2010. - №1. – С.42- 47.
5. Выбор стратегических альтернатив. URL: <http://economics.studio/ekonomika-predpriyatiy/vyibor-strategicheskikh-alternativ.html>

## **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ПЕРВИЧНОГО ТРУДОУСТРОЙСТВА МОЛОДОГО СПЕЦИАЛИСТА В РОССИИ**

М. Молостова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, г. Рязань, molostova1506@mail.ru*

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены актуальные проблемы первичного трудоустройства молодого специалиста в России и предложены практические рекомендации по их решению.

**Ключевые слова:** молодой специалист, первичное трудоустройство, молодежный рынок труда, молодежная безработица.

Каждый выпускник высшего или среднего профессионального учебного заведения рано или поздно сталкивается с проблемой первичного трудоустройства и закрепления на рабочем месте. Как правило, на практике молодые специалисты зачастую получают низкооплачиваемую, неинтересную работу без возможности развития, карьерного роста. С другой стороны, мы наблюдаем, что выпускники сами не желают трудиться и ответственно подходить к работе.

Актуальность данной проблемы обусловлена высокой социальной значимостью установления состояния равновесия на молодежном рынке труда. Молодежь – уязвимая группа населения страны, нуждающаяся в поддержке, в том числе и со стороны государства. При длительной безработице молодой специалист теряет свою квалификацию, что приводит к разрушению личности и серьезным социальным проблемам в будущем.

Молодым специалистом признается гражданин РФ, получивший высшее или среднее образование и направившийся на устройство на работу [3].

Особый интерес представляет анализ положения молодежи на российском рынке труда, который обуславливается двумя важнейшими обстоятельствами: во-первых, молодые люди составляют около 1/3 трудоспособного населения России, во-вторых, они – будущее страны.

По данным Министерства образования и науки Российской Федерации доля трудоустройства выпускников высшего профессионального образования в Рязанской области за 2014 год составляет 81 % (в 2013 году – 80 %). Общее число выпускников в регионе за данный период – 7 745 человек, из них трудоустроенных – 6200 человек: число оставшихся в регионе – 3 764 человек, число уехавших в другой регион – 2 436 человек. Причина такой трудовой миграции – более высокая заработная плата.

Иная ситуация возникает при анализе трудоустройства выпускников среднего профессионального образования в Рязанской области за 2014 год: число выпускников в регионе за данный период – 4 333 человека, из них трудоустроенных – 2 278 человек, число оставшихся в регионе – 1 462 человека, число уехавших в другой регион – 816 человек. Таким образом, мы видим, что доля трудоустройства составляет 53 % (в 2013 году – 54 %) – примерно половина выпускников трудоустраивается [4].

Молодой специалист при первичном трудоустройстве имеет идеалистические представления о будущей профессии и трудовой карьере, которые постепенно разрушаются и приводят к возникновению сложных социально-психических состояний в результате столкновения с трудовой реальностью, приводящей к переориентации или деградации трудовых ценностей.

Дискриминация по половому, возрастному и другим признакам, высокие требования работодателей к молодым соискателям, дисбаланс спроса и предложения специальностей на рынке труда, инфантилизм молодежи – это только часть проблем, возникающих при первичном трудоустройстве молодых специалистов.

Отсутствие соответствующего стажа работы, предъявляемого работодателями при подборе специалистов – одна из наиболее часто встречающихся и острых проблем при первичном трудоустройстве. Как правило, это приводит к замедлению процесса обновления рабочей силы и ротации кадров в малопривлекательных для молодежи отраслях, к неполному

использованию трудового потенциала молодых специалистов сейчас, и, соответственно, к потере качества рабочей силы в будущем.

В нашей стране наблюдается увеличивающийся разрыв между трудовыми притязаниями и возможностями их удовлетворения на молодежном рынке труда, проявляющийся в недостаточности практического опыта трудовой деятельности или же его полном отсутствии у молодых соискателей, с одной стороны, и высоких требованиях к оплате труда, усложняющих поиск подходящей работы - с другой.

Данная проблема может быть решена квотированием рабочих мест для молодежи. Такая практика уже широко применяется для инвалидов, детей-сирот, членов многодетных семей. Однако реализация данного механизма недостаточно эффективна.

Другим эффективным механизмом может стать разработка выгодной системы условий для работодателей организаций, принимающих молодых специалистов на вакантные места. Например, система налоговых льгот для работодателей, принимающих на работу выпускников. Также целесообразно создать на федеральном уровне программу создания рабочих мест специально для молодых специалистов. Но реализация этих механизмов возможна лишь при поддержке дополнительной власти и выделения соответствующих бюджетных средств.

С другой проблемой при трудоустройстве сталкиваются женщины – работодатель отдает предпочтение при приеме на работу скорее лицам мужского пола, чем женского. А вот вероятность приема на работу молодой замужней женщины, не имеющей детей, еще ниже. Данная проблема достаточно сложна, но попробовать разрешить ее можно. Например, женщинам проходить специальный тренинги в службах занятости, которые помогут им преодолевать предрассудки, ведущие к дискриминации по полу, при трудоустройстве; или осуществление женщинами работы на дому, разовых работ, самозанятости.

Многие молодые люди не используют в должной мере существующие возможности поиска работы. Связано это, прежде всего, с отсутствием активной позиции нахождения работы, неосведомленностью о своих правах и возможностях при поиске работы, нежеланием оказаться в жестких ситуациях рынка труда. Отсюда появляется проблема инфантилизма молодежи в поиске работы и возникает потребность в широком информировании населения о существующих вакансиях. Решение данной проблемы в условиях российского молодежного рынка труда - внедрение такого механизма информирования о принципах и технологиях поиска работы, который поможет молодым специалистам.

В настоящее время набирают популярность информационные системы, осуществляющие анализ существующих вакансий и прогноз на рынке труда, что значительно улучшает ситуацию на молодежном рынке труда.

На российском рынке труда наблюдается переизбыток невостребованной рабочей силы в одних отраслях экономики и нехватка ее в других, что является крайне неблагоприятным явлением, в том числе для увеличения занятости и устранения социальной напряженности. Отсюда вытекает проблема дисбаланса спроса и предложения рабочей силы на рынке труда. Данная ситуация усиливает конкуренцию в одной отрасли между молодыми людьми.

Выпускнику школы сложно предугадать какая профессия будет востребована и престижна через 4-5 лет, поэтому на практике по окончании ВУЗа молодому специалисту требуется либо переобучение, либо получение второго образования. Отсюда многие молодые люди чаще всего трудоустраиваются не по своей специальности, чтобы избежать безработицы.

Во многом поиск хорошей работы с достойной заработной платой зависит от сил самого молодого специалиста, его активности, уровня знаний, практических навыков и умений, которые он приобрел в процессе обучения в ВУЗе. Однако, выпускники, чьи специальности не востребованы на рынке труда, имеют высокий риск остаться без работы.

Выбор неактуальных специальностей, нехватка людей с техническим образованием, отсутствие продуманной профориентационной работы с выпускниками школ, отсутствие желания обучаться у молодежи усугубляет ситуацию не только в отношении уровня безработицы, но и препятствует нормальному развитию производства во многих отраслях [2].

Молодые специалисты, окончившие ВУЗ и прошедшие военную службу теряют свою квалификацию: после возвращения они не имеют возможности возобновить свою квалификацию. Проблема адаптации на рынке труда выпускников вузов, являющихся рядовыми запаса российской армии, приводит к потере квалифицированных специалистов на рынке труда, с одной стороны, и невозможности получить достойную работу отслужившим – с другой.

Разрешить данную ситуацию можно путем разработки специальной программы по адаптации на рынке труда выпускников вузов, являющихся рядовыми запаса российской армии, и организации консультационных центров по вопросам трудоустройства/

Таким образом, в настоящее время существует большое количество проблем первичного трудоустройства молодежи на рынке труда. Молодежная безработица негативно влияет на социально-психологическое развитие молодых людей, порождает социальную незащищенность и определенную отверженность на рынке рабочей силы молодых специалистов, что приводит к исчезновению взгляда на труд как на средство личной самореализации, а сам процесс адаптации к современным социальным отношениям оказывается нарушенным.

В настоящее время решение вопроса управления сложностью оценки масштабов и прогноза динамики развития молодежной безработицы на современном этапе позволит найти пути оказания эффективной помощи молодым людям, испытывающим затруднения с трудоустройством.

### **Библиографический список**

1. Гуськова И.В. Трансформация рынка труда России: монография. – М. : Экономика, 2011. – 288 с.
2. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление персоналом: конкурентоспособность выпускников вузов на рынке труда. – М. : Инфра- М, 2011. – 229 с.
3. Кибанов А.Я., Дмитриева Ю.А. Управление трудоустройством выпускников вузов на рынке труда. – М. : Инфра-М, 2016. – 256 с.
4. Портал мониторинга трудоустройства выпускников [Электронный ресурс], URL: <http://graduate.edu.ru> (дата обращения 06.02.17).
5. Рофе А.И. Рынок труда. Учебник для бакалавров. – М. : Кнорус, 2016. – 272 с.

УДК 338.3; ГРНТИ 06.61.43

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕНИЙ ЭФФЕКТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РАДИОЭЛЕКТРОННОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

**О.А. Ларионова, А.И. Ларионов**

Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, *larionova.o.a@emop.rsreu.ru, sanya.altair@yahoo.ru*

*Аннотация.* В данной работе определены направления эффективного развития предприятий радиоэлектронной промышленности Рязанской области.

*Ключевые слова:* радиоэлектронная промышленность, интеграция предприятий, эффективность деятельности предприятий

## **DETERMINATION OF DIRECTIONS OF EFFECTIVE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF ELECTRONIC INDUSTRY**

**O.A. Larionova, A. I. Larionov**

*Ryazan State Radioengineering University,*  
*larionova.o.a@emop.rsreu.ru, sanya.altair@yahoo.ru*

*Abstract.* In this work, the directions of effective development of enterprises of electronic industry of the Ryazan region.

*Keywords:* the electronics industry, the integration of enterprises, the efficiency of the company

Одним из перспективных направлений развития промышленности Рязанской области является поддержка собственного машиностроительного и радиоэлектронного производства. Радиоэлектронная промышленность является одним из значимых направлений развития высокотехнологичных производств. В области создана мощная научно-производственная база, ядром которой являются предприятия оборонно-промышленного комплекса, расположенные в г. Рязани и области: АО «Государственный Рязанский прибор-

ный завод», ПАО «Завод «Красное знамя», АО «Рязанский Радиозавод», АО РКБ «Глобус», «Касимовский приборный завод» (филиал АО «Государственный Рязанский приборный завод»), АО «Елатомский приборный завод» потенциал которых позволяет разрабатывать и осваивать современную высокотехнологичную продукцию.

Производственные структуры указанных предприятий обладают типовыми производствами с разной степенью индивидуальности, учитывая особенности производства:

- заготовительное (штамповка, ковка, литье);
- механообработка;
- инструментальное производство;
- гальваническое производство.

Разработкой радиоэлектронного оборудования занимаются все перечисленные предприятия. Однако область разработок достаточно узка и многие предприятия нуждаются в привлечении сторонних разработчиков. Так АО «Государственный Рязанский приборный завод» на протяжении многих лет успешно проводит разработку и производство бортового радиоэлектронного оборудования для военных и гражданских самолетов и наземной техники, а также разработку диагностических офтальмологических приборов, но нуждается в специалистах по разработке и производству радиоэлектроники и электродиагностической, медицинской аппаратуры [1]. Производственно-технический комплекс "Печатные платы" АО "ГРПЗ" является одним из лидеров в области выпуска высокопрецизионных печатных плат среди аналогичных производств на территории РФ. ПТК специализируется на изготовлении плат всех классов точности, от однослоиных до многослойных (25 слоев). ПАО «Завод «Красное знамя» специализируется на производстве радиоэлектронной аппаратуры, в том числе по заказам Федерального Космического агентства: бортовые системы автоматического управления, радионавигационная аппаратура для летательных аппаратов и Росатома: шариковый преобразователь расхода [2]. АО «Елатомский приборный завод» занимается разработкой медицинских приборов домашнего использования. АО «Рязанский Радиозавод» разрабатывает средства радиосвязи пятого поколения, предназначенные для обеспечения подразделений и частей, различных систем и комплексов устойчивой помехозащищенной и разведзащищенной радиосвязью, изготавливает различные командно-штабные машины для ВДВ, МО, МВД, ФСО, осваивает создание «Комплекса учебно-тренировочных средств» для подготовки военнослужащих к эксплуатации новейшей техники связи [3]. «Касимовский приборный завод» выпускает широкий ассортимент медицинской техники и оборудования.

Такие технологии, как микросборка и сборка печатных узлов представлены на АО «Государственный Рязанский приборный завод», ПАО «Завод «Красное знамя», АО «Рязанский Радиозавод», АО «Плазма», АО «Елатомский приборный завод». На АО «Государственный Рязанский приборный завод» и ПАО «Завод «Красное знамя» проводятся все виды испытаний радиоэлектронного оборудования на соответствие международным стандартам.

Наряду с типовыми, указанные предприятия имеют и оригинальные инфраструктуры, свойственные особенностям отрасли, специфики выпускаемой продукции подразделениями и технологиями. Так, например, Касимовский приборный завод имеет уникальное заготовительное производство, гибочное оборудование, современное отделочное оборудование (покраска). Рязанский государственный приборный завод обладает рентгеноборудованием для проверки печатных плат и оборудованием для изготовления трафаретов с помощью лазера, изготовление прототипа изделия из уникального материала. ПАО «Завод «Красное знамя» и АО «Государственный Рязанский приборный завод» обладает технологией – литье под давлением.

В таблице 1 приведена технологическая матрица предприятий, указывающая на наличие (+), частичное использование ( $\pm$ ) и отсутствие (-) определенных технологий. Для анализа выбраны наиболее «близкие» по специализации предприятия: АО «Государственный Рязанский приборный завод» и ПАО «Завод «Красное знамя», а также «Касимовский приборный завод», как филиал АО «Государственный Рязанский приборный завод». Выбор именно радиоэлектронной промышленности основывается на внешней и внутренней регио-

нальной потребности в обеспечении области данной продукцией. Номенклатура продукции, необходимой для обеспечения государственных и муниципальных нужд достаточно обширна.

Таблица 1 - Технологическая матрица предприятий

Предприятие	АО «Государственный Рязанский приборный завод»	ПАО «Завод «Красное знамя»	«Касимовский приборный завод»
Технологии			
<i>разработка:</i>			
- разработка и производство радиоэлектронного оборудования	+	+	-
- разработка диагностических медицинских приборов	±	-	±
<i>заготовительные:</i>			
- штамповка, ковка, литье	+ / + / ± /+ / +	+ /+	+ / + / -
<i>точная механообработка:</i>			
- обработка сталей и титана	-	+	-
- токарно – фрезерная обработка,	+	+	+
- листообрабатывающее оборудование с ЧПУ	+	-	+
- гидроабразивная резка	+	+	+
- листогибочные прессы	-	-	+
<i>сборка печатных узлов:</i>			
- сборочное производство радиоэлектронных изделий с применением технологии поверхностного монтажа / с применением пайки волной	+ / - /+	+ /-	+ / -
изготовление трафаретов для нанесения паяльной пасты на печатные платы (лазер) / фотошаблонов	+ / +	- / +	- / -
производство электроэлементов и изготовление моточных узлов	-	+	-
проверка печатных плат на рентгеновских установках	+	-	-
<i>микросборка:</i>			
- изготовление тонкопленочных плат	+	+	-
- производство двухслойных и многослойных печатных плат 3-5 класса	+	+	-
- прецизионная микросборка печатных и тонкопленочных плат на основе сварко-пайки и микросварки	+	-	-
- сборка корпусов	+	+	+
<i>инструментальное производство:</i>			
- проектировка пресс-форм, штампов, оснастки	+	+	+
<i>гальваническое производство</i>			
покрытие и покраска порошковой эмалью	+	+	+
<i>испытательные:</i>			
- все виды испытаний радиоэлектронного оборудования на соответствие международным стандартам	+	+	-
- проведение настроочно-регулировочных работ РЭА, требующих наличия экранированных кабин и безэховых камер	-	+	-

Анализ представленной технологической матрицы показывает, что два ведущих предприятиях города АО «Государственный Рязанский приборный завод» и ПАО «Завод «Красное знамя» активно занимаются разработкой и производством радиоэлектронного оборудования, в то время, как «Касимовский приборный завод» подобного производства не име-

ет, хотя занимается изготовлением диагностических медицинских приборов. Заготовительные процессы, а так же точная механообработка достаточно полно представлены на всех анализируемых предприятиях. Микросборка, особенно в части многослойных печатных плат 3 -5 класса и испытательные операции представлены только на АО «Государственный Рязанский приборный завод» и ПАО «Завод «Красное знамя».

Указанные выше предприятия рязанского региона имеют не только специализированные и уникальные технологии, но и неиспользованный промышленный потенциал, который при его объединении и грамотном использовании может дать новый толчок развития, как самих предприятий, так и региона в целом. Важно уделять внимание развитию ведущих предприятий муниципальных образований, как, например «Касимовский приборный завод». Поддержка и развитие подобных предприятий будет способствовать повышению уровня жизни территорий, его социально – экономическому развитию, обеспечивая дополнительные рабочие места, увеличивая налоговые отчисления в местные бюджеты, развивая промышленный потенциал предприятий.

Имеющийся на предприятии научно-технический, технологический, кадровый, инновационный потенциалы могут стимулировать предприятия к организации совместной деятельности по производству нового инновационного продукта, которое не в состоянии производить отдельно взятое предприятие, что расширит продуктовый ряд и предприятий радиоэлектронной промышленности, и продуктовый портфель региона.

Таким образом, сформировался "продуктовый" подход, основной идеей которого является: определение потребности в данной продукции - объем производства в настоящее время - мощности для переработки - технология производства по технологическим переделам. Такой подход позволяет выяснить "узкие" места в обеспечении населения области данной продукцией, определяет ответственность за производство конкретного продукта, использование имеющихся мощностей и получаемых инвестиций, провести маркетинговые исследования, анализ спроса и предложения, а также прогнозировать рыночную конъюнктуру.

Главной целью интеграции предприятий является разработка и освоение новых видов конкурентоспособной продукции, как определяющей муниципальный заказ, так и выполненный по заказу со стороны, что приводит к большей финансовой самостоятельности территории. На основании потребности территории может быть сформирован внутренний спрос на необходимую продукцию или на основании маркетинговых исследований – внешний спрос. Это может быть производство определенного вида техники, в том числе сельскохозяйственной, радиоэлектронной продукции, производство сложных приборов медицинской техники и.т.д.

Конечно, при организации совместной деятельности предприятий могут возникнуть трудности. Главной проблемой является неопределенность, неотработанность механизмов совместной деятельности предприятий. Начальный этап должен предполагать анализ проектов, которые могут быть реализованы в рамках совместного производства. Анализ необходимо проводить достаточно глубоко с привлечением специалистов различных профилей: технологов, конструкторов, инженеров и других специалистов. Далее на первый план выходит задача отбора предприятий – участников и организации совместного производства. Организация предполагает структурирование процесса до уровня минимального элемента и интегрирование данных элементов в необходимой комбинации для создания структуры, направленной на выполнение определенных целей. Инициаторами и участниками процесса интеграции предприятий могут быть любые предприятия региона, ориентированные на промышленную деятельность, в частности – радиоэлектронную промышленность. Процесс изготовления продукта разбивается на отдельные технологические этапы. Каждый из этих этапов должен быть закреплен за определенным предприятием. Если предприятие изъявило желание участвовать в производстве сложного продукта, то производится количественная и качественная оценка всех процессов, проходящих на нем, а также оценка степени совместимости и адаптации структуры предприятия и процессов интеграции, определяется отношение руководства предприятия и промышленного

персонала к деятельности в рамках интегрированного производства. Далее анализируется производственная структура предприятия (состав цехов, их размещение), ее организация и возможность выделения необходимого подразделения (технологии) для функционирования в рамках интегрированной системы. Затем производится анализ непосредственно того технологического подразделения, которое планируется включить в структуру интегрированного производства. Проводится подробный анализ технологий, используемых на данном участке, финансово-хозяйственной деятельности подразделения, оценивается состояние и уровень организации производства, анализируются все технико-экономические показатели работы. На основе предоставленных предприятием данных об анализе предприятия (производственного подразделения) делается вывод о целесообразности включения данного элемента в систему интегрированного производства. Затем составляется необходимая комбинация предприятий, формируется цепочка предприятий промышленного комплекса (структура интегрированного производства), распределяются этапы реализации проекта по выбранным предприятиям, заключаются договора на выполнение работ, формируются маршруты движения комплектующих и готовых изделий, планируется движение финансовых потоков. Важное значение имеет определение форм и методов управления созданной цепочкой предприятий. Далее следует этап разработки систем мотивации участников программы, распределения финансирования и др. Заключительный этап будет являться реализация механизма совместной деятельности предприятий с последующей оценкой эффективности их интеграции.

Обобщая вышесказанное, необходимо отметить, что эффективное развитие промышленного комплекса региона должно предполагать поддержку ведущих предприятий обрабатывающих отраслей, в том числе предприятий радиоэлектронной промышленности, как одной из базовых отраслей региона, что будет способствовать не только повышению эффективности деятельности самих предприятий, повышению их производственного потенциала, расширению продуктового ряда, но и способствовать социально-экономическому развитию региона в целом.

### **Библиографический список**

1. Официальный сайт АО «Государственный Рязанский приборный завод» [Электронный ресурс], <http://grpz.ru/> (дата обращения 10.02.17).
2. Официальный сайт ПАО «Завод «Красное знамя» [Электронный ресурс], <http://www.kznamya.ru/> (дата обращения 10.02.17).
3. Официальный сайт АО «Рязанский Радиозавод» [Электронный ресурс], <http://www.radiozavod.ru/ru/> (дата обращения 10.02.17).

УДК 339.138: 338; ГРНТИ 06

## **ИССЛЕДОВАНИЕ БЕНЧМАРКИНГА КАК ОДНОГО ИЗ ЭФФЕКТИВНЫХ ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ**

**М.Д. Зуб**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, <http://www.rsreu.ru>*

**Аннотация.** При изучении проблемы конкурентоспособности следует особое внимание уделить инструментам ее управления, так как от умелого их применения зависит упрочение позиций России на мировой арене. Поскольку качественное управление способствует повышению конкурентоспособности не только какого-то отдельного товара или фирмы, но и страны в целом. В данной статье мы хотели бы поподробнее рассмотреть такой инструмент управления как бенчмаркинг, поскольку он помогает адаптировать и применить различные стратегии эффективного функционирования компаний- лидеров к другим компаниям данной сферы с целью улучшения деятельности последних, тем самым способствуя их гармоничному развитию.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, инструменты управления, эталон, бенчмаркинг.

# BENCHMARKING STUDY AS AN EFFECTIVE TOOL FOR THE MANAGEMENT ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS

M.D. Zub

Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, <http://www.rsreu.ru>

*Annotation.* In the study of the competitiveness problems should be special attention paid to its management tools as the skillful use of their dependent consolidation of Russia's position on the world stage. Since quality management improves competitiveness not only of a single product or company, but also the country as a whole. In this article we would like to consider in more detail such as the benchmarking management tool because it helps to adapt and apply different strategies for effective functioning of the companies-leaders in other companies of this sector in order to improve the latter activity, thus contributing to their harmonious development.

*Keywords:* competitiveness, management tools, benchmark, benchmarking.

Нельзя назвать бенчмаркинг абсолютно новым явлением для нашей страны, так как он применяется в рамках конкурентного анализа, хотя по своей сути является более детализированным и упорядоченным инструментом управления, который способствует упрочнению конкурентных позиций компаний, применивших его.

Отличительной чертой бенчмаркинга от конкурентного анализа является то, что бенчмаркинг может применяться на протяжении долгого времени, тогда как при сравнении показателей в конкурентном анализе используют данные, относящиеся к какому-то конкретному периоду времени.

Кроме того, одним из положительных моментов бенчмаркинга, на наш взгляд, является возможность с помощью него не только изучить историю развития компаний, добившихся успеха при осуществлении своей деятельности, попытаться разгадать секрет их успешного функционирования и применить данный опыт в своей работе, но также бенчмаркинг позволяет компаниям получать конкурентное преимущество, используя опыт компаний из других сфер деятельности в своей работе.

Например, многие предприниматели, размер бизнеса которых невелик, для рекламы производимых продуктов и услуг, и привлечения клиентов, используют в своей деятельности различные интернет-ресурсы: блоги, группы в социальных сетях, а также другие инструменты для удобной работы с партнерами, тем самым применяя те же стратегии, что и медиа компаний и получая определенное конкурентное преимущество перед теми, кто данные возможности не использует.

Бенчмаркинг (Benchmarking) как эффективный инструмент управления в ряде западноевропейских и скандинавских стран нашел широкое применение как среди представителей бизнеса, так и среди ряда ученых. Конечно, США, считающаяся исторической родиной бенчмаркинга, тоже не могла обойти его стороной. Хотя многие исследователи данного явления настаивают на том, что бенчмаркинг берет свое начало в стране восходящего солнца, поскольку в японском языке существует слово "dantotsu", означающее "усилие, беспокойство, заботу лучшего (лидера), стать еще лучшим (лидером)" [2], синонимичное данному понятию.

Использование бенчмаркинга многоаспектно. С каждым годом все больше компаний – как частных домашних хозяйств, так и огромных многопрофильных корпораций, сфера деятельности которых варьируется от производства и выпуска различных изделий, до компаний специализирующихся на разработке IT-технологий, используют бенчмаркинг как один из наиболее простых и удобных в применении инструментов управления. Который, благодаря своей универсальности, охватывает все сферы деятельности данных организаций: финансовый менеджмент, логистику, управление персоналом, маркетинг и т.п.

В связи с этим существует множество трактовок данного понятия. Некоторые из них приведены в таблице 1:

Таблица 1 - Трактовки понятия бенчмаркинг с позиции различных авторов

Авторы	Трактовка понятия «бенчмаркинг»
G.Reves и E.Pfleger [2].	«Бенчмаркинг показывает маркетинг-директору, где на его фирме или на рынке возникли проблемы с затратами и качеством, не плетется ли она в хвосте у конкурентов. Он вскрывает проблемы в работе, конкретизирует их.»
R.Venetucci [2].	«Бенчмаркинг рассматривается и как способ оценки стратегий и целей работы в сравнении с первоклассными предприятиями, чтобы гарантировать долгосрочное положение на рынке.»
W.Krokowski [2].	«Бенчмаркинг служит для обеспечения конкурентоспособности и создания предпосылок проверки производительности фирмы в условиях интернационализации процесса закупки сырья и материалов.»
C.Toldmann, D.Randsley, Y.Ohinata [2].	«Бенчмаркинг означает заимствование методов управления у других, успешно работающих, при их помощи, предприятий после того, как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы.»
Маркетинг: большой толковый словарь. Под ред. А. П. Панкрухина [6].	«Бенчмаркинг- технология поиска, сопоставительного анализа и освоения лучшего опыта бизнеса партнеров и конкурентов, сравнение модели бизнеса своей компании с его эталонной моделью на отраслевом, межотраслевом, национальном и международном уровнях. Б. позволяет выявлять и использовать в своем бизнесе то, что другие делают лучше.»
Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. Под ред. Л. И. Лопатникова [3].	«Бенчмаркинг (Benchmarking) — метод контроля и управленческая процедура внедрения в практику работы организации (компании, предприятия) технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов (от англ. » benchmark » — начало отсчета).»

Проанализировав точки зрения различных авторов, мы сформулировали свое определение данному инструменту управления конкурентоспособностью.

На наш взгляд, бенчмаркинг- это процесс сбора, систематизации и анализа информации относительно продуктов, услуг или различных технологий, применяемых на ведущих предприятиях, с целью адаптации и применения чужого опыта для улучшения и оптимизации работы компаний- последователей.

Бенчмаркинг может проявляться в различных формах. Среди них наиболее выделяют следующие:

- Внутренний бенчмаркинг, когда сравнению подвергаются бизнес-процессы, происходящие в структурных подразделениях одной компании.
- Внешний бенчмаркинг, когда в качестве базы для сравнения отбираются предприятия-партнеры из одной отрасли. Данная форма бенчмаркинга способствует более детальному изучению особенностей функционирования исследуемых организаций, позволяя компании-исследователю быстро и наиболее результативно перенять передовой опыт компании-лидера. Однако, данная форма бенчмаркинга имеет и существенный недостаток, заключающийся в том, что большинство компаний не заинтересовано в передаче опыта своим возможным конкурентам.
- Функциональный бенчмаркинг базируется на изучении аналогичных функций, процессов, областей деятельности на предприятиях других отраслей.
- Общий бенчмаркинг- изучение работы компаний-лидеров различных отраслей с целью применения их опыта для упрочнения конкурентных позиций своей организации.

- Стратегический бенчмаркинг — исследование, ориентированное на изменение общих принципов ведения организацией своего бизнеса.

В данной статье мы не могли обойти вниманием методику проведения бенчмаркинга, разработанную корпорацией XEROX (рис. 1), поскольку она является одной из классических методик анализа и внедрения. Данная методика включает 12 шагов, разделенных на 5 фаз:



Рис. 1. Бенчмаркинг за 12 шагов: метод компании XEROX

Благодаря проведенному анализу, XEROX модернизировала свою деятельность: изменила порядок складирования готовой продукции, запустила двухуровневую дистрибуцию, ускорила сборку изделий на участках, где требовался ручной труд и т.п. Тем самым, обеспечив себя конкурентными преимуществами, данная компания на довольно продолжительное время закрепила за собой позицию лидера [5].

Среди компаний, последовавших примеру XEROX и применивших в своей деятельности такой инструмент управления как бенчмаркинг можно выделить следующие компании:

- Ford, которая в середине прошлого века благодаря проведенным исследованиям сумела упрочить пошатнувшееся положение и выпустить новую модель автомобиля Taurus, отвечавшую требованиям того времени и удовлетворявшую запросы клиентов. Однако, руководство Ford не учло того обстоятельства, что бенчмаркинг- процесс постоянный и непрерывный, в связи с чем, Taurus без постоянных доработок и модернизации, утратил свои лидирующие позиции.
- Группа консалтинговых компаний Global Intelligence Alliance (GIA) пошла еще дальше: в рамках предложения своих услуг группа GIA организует семинары по бенчмаркингу, в ходе которых представители различных направлений бизнеса могут делиться своим мнением относительно передовых методов управления компанией и перенимать чужой опыт работы [8].

- В компании Nokia бенчмаркинг используется для поддержки и постановки новых задач развития в различных областях, среди которых можно выделить логистику, НИ-ОКР, взаимоотношения в коллективе и др. При этом бенчмаркинг является неотъемлемой частью проектов развития компании и программ обучения [8].

К сожалению, несмотря на широкое применение данного инструмента управления за рубежом, большинство российских компаний пока не готовы взять его на вооружение, в первую очередь в связи с тем, что отсутствует доверие к предприятиям-лидерам, которые могли бы быть рассмотрены в качестве эталона; относительно низкий уровень корпоративной культуры, недостаточно проработанные процедуры управленческого и бухгалтерского учета, а также отсутствие практики вынуждает отечественные предприятия прибегать к другим, порой менее эффективным и более затратным способам упрочнения своих конкурентных позиций.

Бенчмаркинг, как и любой инструмент управления, имеет свои преимущества и недостатки. Они отражены в таблице 2:

Таблица 2 - Преимущества и недостатки бенчмаркинга как инструмента управления конкурентоспособностью организаций

Преимущества	Недостатки
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Простота использования.</li> <li>2. Отдача от использования данного инструмента для компаний в виде прибыли, значительно превышает затраты необходимые для его внедрения.</li> <li>3. Помогает найти «узкие места» в деятельности компаний путем сравнения с предприятием-лидером.</li> <li>4. Изучение работы других компаний способствует генерации новых идей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необходимо найти компанию-эталон.</li> <li>2. При отсутствии опыта проведения процедуры бенчмаркинга, первоначальные затраты могут быть существенными, в том числе в связи с тем, что приходится прибегнуть к услугам консультанта.</li> <li>3. Необходимо помнить, что даже самые лучшие примеры ведения бизнеса необходимо тщательно изучить и адаптировать для конкретной организации, чтобы получить наибольший положительный эффект при применении данного инструмента управления.</li> </ol>

Резюмируя вышесказанное, можно заключить что польза бенчмаркинга состоит в том, что организации, применяющие данный инструмент управления в своей деятельности, могут лучше контролировать и регулировать работу всех своих подразделений, путем исследования и внедрения передовых методов и технологий ведения бизнеса, опираясь на успешный опыт других компаний. Это может приводить к увеличению прибыли организаций, уменьшению затрат на осуществление их деятельности и, как следствие- к упрочнению их конкурентных позиций.

## Библиографический список

1. Багиев Г.Л., Богданова Е.Л. Маркетинг-статистика. Уч. Пособие. М. 2000-108 с
2. Багиев Г, Тарасевич В., «Маркетинг: Учебник для вузов». "Питер", 2010 – 573с.
3. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. 5-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело, 2003. — 520 с.
4. Мазилкина Е.И.,Паничкина Г.Г. Управление конкурентоспособностью. / М.: Омега-Л, 2009 г. - 328 с.
5. Наумов В. Н. Организация предпринимательства: Учебное пособие "Питер" 2009. 384с.
6. Панкрухин А.П. Маркетинг: большой толковый словарь. — М.: Омега-Л. 2011- 264с.
7. Эмиров Н.Д., Эмирова А.Е. Системная модель инновационного управления социальной сферой : монография / — Москва : Проспект, 2016. — 144 с.
8. Бенчмаркинг: основные понятия и процесс реализации 20.11.2012 GIA Перевод ABBYY Language Services Корпоративный менеджмент, библиотека управления [Электронный ресурс], URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking\\_meths.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/benchmarking_meths.shtml) 156 (дата обращения 6.02.17).

# СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ

В.А. Волков

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, vladislav.a.volgov@gmail.com

*Аннотация.* В данной статье будут рассмотрены современные методы продвижения в сети Интернет.

*Ключевые слова:* методы продвижения, продвижение сайта, социальные медиа, подкасты, коллективные блоги, онлайн-конференции.

## MODERN METHODS OF PRODUCT PROMOTION ON THE INTERNET

V.A. Volkov

Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, vladislav.a.volgov@gmail.com

*Abstract.* This article will review current methods of promotion on the Internet.

*Keywords:* methods of promotion, website promotion, social media, podcasts, group blogs, online conferences.

### Введение

В настоящее время традиционные методы и средства продвижения продукции в сети Интернет теряют свою эффективность, особенно это касается новой, инновационной продукции. Связано это с тем, что данная продукция сложна в понимании, т.к. является чем то новым, и как правило целевая аудитория для нее более специфична. Поэтому усилия по продвижению в сети должны быть более профессиональными и комплексными. На данный момент современных методов продвижения в сети Интернет довольно большое число. Рассмотрим некоторые из них.

### 1 Использование социальных медиа для продвижения сайта

Продвижения в социальных медиа можно разделить на три категории:

- 1) оптимизация сайта под социальные сети (social media optimization);
- 2) маркетинг в социальных сетях (social media marketing);
- 3) реклама в социальных сетях (social ads).

#### 1.1 Оптимизация сайта под социальные сети

Оптимизация сайта под социальные сети - это комплекс мероприятий, которые необходимо провести на сайте для продвижения его в социальных сетях. В результате от такой оптимизации следует ожидать повышение лояльности пользователей, привлечение трафика из социальных сетей. В первую очередь пользователей интересует контент на сайте, поэтому часто с оптимизированными сайты имеют раздел блог, в котором добавляются новые статьи с описанием, применением, разбором нового функционала продукта. Для большей коммуникации пользователям должна быть дана возможность делиться информацией с сайта. Для этого часто используются кнопки "Поделиться" применяемая для разных социальных сетей.

#### 1.2 Маркетинг в социальных сетях

Маркетинг в социальных сетях - это комплекс мероприятий по применению социальных сетей в качестве инструмента для продвижения компании и ее продукции. По-большей части упор делается на контент, который пользователи социальных сетей будут распространять самостоятельно. Оптимальным формат контента - это информативные посты в микроблоге, размером в 300-1000 символов. При этом желательно, чтобы пост нес полезную информацию для пользователей, а не был способом привлечь посетителей на ваш сайт или другой ресурс.

Также в данном методе очень хорошо работает формат дискуссий. Компания заводит тему в обсуждениях, а пользователи сами продолжают ее развивать, из чего в итоге можно получить полезную информацию по предпочтениям пользователей и узнать, что их не устраивает в определенном продукте.

Использование маркетинга в социальных сетях позволяет точечно воздействовать на целевую аудиторию и выбирать площадки, где эта аудитория в большей степени представлена.

### **1.3 Реклама в социальных сетях**

Реклама в социальных сетях подразумевает различные технологии:

- 1) Вирусная реклама. Это один из основных инструментов маркетинга в социальных сетях. Чаще всего используется в виде вставок рекламы в видеоролике или аудиозаписи.
- 2) Нативная реклама. Новый вид рекламы на страницах сайтов. Контент данной рекламы представлен не в виде баннера (что очень распространено среди сайтов), а в виде поста в стиле сайта социальной сети.
- 3) Статьи и публикации, представленные в виде рекламы компании или продукции, которые опубликовываются в группах, сообществах или у популярных блогеров. Обычно выбираются тот контингент, которому будет интересен продукт компании.

### **1.4 Коллективные блоги**

Коллективные блоги - это разновидность блогов, который ведется группой лиц, использующие различные учетные записи. Блог ведут множество сотрудников компании и их публикации объединяются в общую ленту корпоративного блога компании. Статьи в блоге могут включать в себя различную информацию не всегда связанной с рекламой продукта. Контентом могут служить: информационные посты и советы, обзоры продукции, новости фирмы, истории из корпоративного быта, инструкции по применению и т.п. Вести блог можно на сайте компании, но также существует множество часто посещаемых тематических сайтов.

## **2 Онлайн конференции**

Огромную роль в продвижении новой продукции играют различные виды онлайн конференций:

- 1) Онлайн-тренинги - это мероприятие в сети Интернет, направленное на приобретение новых навыков, знаний связанных с продукцией компании. Часто онлайн тренинги представлены в виде обучающих видео-уроков которые размещены на сайте компании, в социальных сетях или специальных сервисах. Использование онлайн-тренингов позволяет обучать пользователей с хорошей результативностью, при этом требуется минимальные затраты на создание такого вида тренинга.
- 2) Онлайн-конференции - под ними понимаются презентации через сеть Интернет в режиме реального времени. Взаимодействие между слушателями и ведущим часто обеспечивается за счет использование опросов или чата, в котором пользователи могут задавать вопросы. В некоторых случаях взаимосвязь осуществляется через микрофоны, но данный вид чаще отвлекает ведущего от презентации. Существуют специальные сервисы, которые позволяют проводить такого рода мероприятия, при этом можно существенно улучшить имидж компании, так как такие ресурсы являются часто посещаемыми.

Один из плюсов проведения таких конференций связан с тем, что материалы которые были показаны на конференции могут хранится на сайте и пользователи могут ознакомиться с ними более подробно. Перед проведением таких мероприятий желательно воспользоваться PR-кампанией в сети Интернет, чтобы привлечь слушателей.

### **3 Подкасты**

Подкасты-это процесс создания и распространения звуковых и видеофайлов, называемых подкастами, на специальных сервисах в сети Интернет, либо на сайте компании. Подкастинг аналогичен, например, аудиоблогу, с оговоркой, что под блогом обычно понимаются записи в виде веб-страниц, а подкаст подразумевает возможность скачивания выпусков в виде файлов и обычно обеспечивает проверку обновлений.

## **Выводы**

В заключении хочется отметить, что развитие интернет маркетинга в последнее время связано с коммуникациями с клиентами и партнерами в В2В и В2С. Засчет хорошей стратегии контент-маркетинга можно обеспечить не только высокие продажи, но и заметно помочь в продвижении компании на рынке. Однако нужно помнить, что такой эффект можно получить только в случае постоянной работы над контентом статей и сайтов, поэтому данные работы часто распространяются на множество работников.

## **Библиографический список**

1. Татьяна Буренина “Маркетинг на базе Интернет-технологий” Издательство «Благовест-В» 2005 г.
2. Н.Н. Молчанов “Маркетинг инноваций”. Издательство «Юрайт» 2015 г.
3. Д. Халимов “Маркетинг в социальных сетях”. Издательство «Манн, Иванов и Фербер» 2014 г.
4. А.С. Герасименко “Радио в сети Интернет и подкастинг”. Издательство «Триумф» 2007 г

УДК 658.5.011; ГРНТИ 82.33.17

## **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**В. Алипова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [alipova.valera@yandex.ru](mailto:alipova.valera@yandex.ru)*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются основные принципы формирования стратегии развития, использование которых позволяет предприятиям избежать частых проблем, возникающих при разработке стратегии.

**Ключевые слова:** стратегия развития, проблемы развития предприятия, принципы формирования стратегии

Развитие, как и эффективное функционирование предприятия в долгосрочной перспективе, в значительной степени определяется выбором направления стратегии, которое способствует рациональному использованию задействованных в производстве ресурсов.

В первую очередь стоит дать определение понятия стратегии. Многие авторы не придерживаются одного конкретного термина, а дают определение стратегии комплексно:

- 1) стратегия - это план, ориентир, направление развития, руководство;
- 2) стратегия – это принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- 3) стратегия - это позиция (в частности, речь идет о позиционировании товара на рынке);
- 4) стратегия – это перспектива, взгляд в будущее компании;
- 5) стратегия – это прием, особый маневр, позволяющий обойти конкурентов [1].

Разработка стратегии предполагает разработку мер, которые способствуют достижению поставленных целей, с учетом долгосрочной перспективы. Это позволяет предприятию:

- определить возможные направления развития и конкретные меры, способствующие развитию предприятия;
- выбрать потребителей и партнеров, которые являются более выгодными для сотрудничества в долгосрочной перспективе;
- проанализировать планируемые результаты, способы достижения этих результатов, а также факторы, влияющие на достижение поставленных целей;
- подробно изучить вероятные изменения результатов под воздействием различных факторов, как внутренних, так и внешних;
- оценить возможные риски в целях минимизации или ликвидации потерь.

Процесс реализации стратегии может быть разделен на два больших этапа:

- процесс стратегического планирования – выработка стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами;

- процесс стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени, переформулирование стратегии в свете новых обстоятельств [2].

Чтобы исключить возникновение ошибок, необходимо быть к ним готовым, поэтому следует знать, какие проблемы могут возникнуть при реализации стратегии. Разработка и внедрение стратегии является затратным мероприятием, поэтому некоторые предприятия, сами того не подозревая, материально не готовы к такому этапу, что приводит к значительной потере финансовых ресурсов без достижения желаемого результата.

Одной из важных проблем, которая может возникнуть при реализации стратегии, является выбор методологии и непосредственно организация разработки стратегии. Все подходы к разработке стратегии организации сводятся к теоретическому анализу в сочетании с интуицией разработчиков, которыми в первую очередь должны быть субъекты, детализирующие и реализующие стратегию [3]. Разработка стратегии это большая исследовательская работа, поэтому возникают трудности из-за недостатка информации, квалификации персонала.

Зачастую существует проблема несоответствия стратегии и тактики. Так же выбор малоэффективного или нереализуемого направления развития может быть не сразу очевиден. Все это ведет к возрастанию опасности кризиса и финансовым потерям.

В целях ликвидации или минимизации возможных проблем необходимо соблюдение основных принципов формирования стратегии предприятия. Можно выделить семь основных принципов.

Принцип аналитического предвидения разработки стратегии. Разрабатывая стратегию, недостаточно субъективного предвидения. Необходимо проанализировать деятельность предприятия за определенный промежуток времени, внешнюю среду и динамику, с которой происходят изменения. Необходимо спрогнозировать несколько возможных путей развития, как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Действующие стратегии основаны на подробных анализах с учетом всех факторов, влияющих на развитие предприятия, и потенциальных тенденций этого развития.

Принцип согласования внутренних и внешних факторов развития организации. На стабильное функционирование и дальнейшее развитие организации в равной степени важности влияние оказывают как внутренние, так и внешние факторы. Разработка стратегии без учета тех или иных факторов приведет к неверным стратегическим решениям.

Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией. Этот принцип немаловажен, так как тактика и стратегия организации должны соответствовать друг другу, в противном случае либо стратегия не приведет к желаемому результату, либо возникнет необходимость корректировки тактики, что в корне может разрушить концепцию предприятия и привести к неблагоприятным последствиям. Соответствие стратегии и тактики заключается в том, что стратегия устанавливает порядок в действиях руководителей и сотрудников, позволяет соотносить каждое решение с возможными последствиями, обеспечивает непрерывное развитие. Тактика дает возможность выбирать наиболее выгодные варианты дальнейшего поведения в определенных обстоятельствах. Но в каждом тактическом решении заложены принципы выбранной стратегии.

Принцип точности определения стратегии развития. Каждая стратегия должна иметь конкретную формулировку, чтобы была возможность ставить правильно сформулированные задачи перед персоналом. Формулировка стратегии должна, с одной стороны, отражать движение в направлении устранения разрыва между настоящим и желаемым будущим, а с другой — вбирать в себя основное содержание стратегических целей, сформулированных на предыдущем этапе.

Принцип важности человеческого фактора. Человеческий фактор - это емкое и многоплановое понятие, включающее в себя способность к труду, ожидание, желание сотрудничать, коммуникабельность, интеллект и многое другое; использование этих характеристик в целях побуждения работников содействовать повышению результативности производственной системы и отвечать за нее (действенность, экономичность, качество нововведений, производительность, качество трудовой жизни и прибыльность) является серьезнейшей пробле-

мой в силу постоянно меняющихся акцентов [4]. Данный принцип подразумевает недостаточную информированность персонала о ходе развития новой стратегии. При разработке стратегии необходимо грамотно поставить задачу сотрудникам организации и в первую очередь ответственность за это несут руководители. В данном случае многие делают некоторые ошибки, которые можно распределить на три этапа.

На первом этапе руководители должны определить существование трудностей, с которыми может столкнуться предприятие. Эту проблему стоит рассматривать с двух сторон, а именно оценить внешнюю и внутреннюю среду предприятия. И уже на данном этапе некоторые руководители не могут справиться с предоставленной задачей. На втором этапе перед руководителями стоит задача обоснования выявленных трудностей. На данном уровне могут возникнуть трудности из-за недостатка перспективного видения, факторов, которые определяют конкурентные преимущества, а также недостаточным уровнем квалификации. Третий этап непосилен тем руководителям, которые пройдя первые два этапа, не понимают сути проблем, что связано с недостаточными знаниями и умениями разрабатывать стратегии, выбирать наиболее эффективные методы повышения конкурентоспособности предприятия, грамотно использовать результаты различных исследований.

Принцип соответствия стратегии развития и имеющихся ресурсов. В данном случае под ресурсами понимается не только материалы, сырье, энергия, но и деловые партнеры, персонал и т.д. Если отсутствуют какие-либо необходимые ресурсы, то реализация стратегии может быть частично или полностью невозможна. Иногда на начальных стадиях разработки стратегии невозможно оценить ресурсы на долгосрочную перспективу, тем не менее, оценки, даже очень неточные, обязательно должны быть.

Многие предприятия при разработке стратегии придают значение только финансовым, времененным, материальным ресурсам и не принимают во внимание интеллектуальные и информационные ресурсы. Стратегические решения подразумевают очень большое количество информации, которая в процессе собирается, систематизируется и анализируется на протяжении всего времени функционирования предприятия. В свою очередь информационные ресурсы неразрывно связаны с интеллектуальными. Некоторые авторы приравнивают эти понятия. Информационный ресурс - это интеллектуальный ресурс, фактор коллективного творчества, и главная трудность в понимании его природы и функций состоит в раскрытии механизма перехода знаний в силу, способов его воздействия на материальные факторы прогресса [5]. Так или иначе, предприятие должно обладать квалифицированными кадрами, которые способны разработать подходящую стратегию по какой-либо методике, проанализировать тенденции развития.

Принцип соответствия стратегии развития и имеющихся технологий. Некоторые задачи можно решить, только если имеются определенные технологии, поэтому на этапе разработки следует определить, соответствует ли стратегия имеющимся технологическим возможностям. В данном случае речь идет не только о технологиях производства продукции или оказания услуг, но и о технологиях продвижения выпускаемой продукции и оказываемых услуг на рынки сбыта. Также к ним относятся технологии организации финансовых потоков, создания стабильной финансовой ситуации на предприятии, получения инвестиций.

Таким образом, для достижения стратегических целей предприятие может располагать, например, необходимыми ресурсами, но если отсутствуют знания, технологии, навыки, без которых использование ресурсов не приведет к конечному результату, достижение этих целей становится невозможным. Также и с другими компонентами, отсутствие хотя бы одного из которых не позволяет прийти к желаемому результату.

### **Библиографический список**

1. Стратегия + Финансы : базовые знания для руководителей: В.П. Савчук. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2017. – 302с.: ил.
2. В.П. Федько Маркетинг.- Инфра-М, АкадемЦентр,2013.-368 с.
3. Стратегический менеджмент: учебное пособие: Ю.Н.Лапыгин.- Инфра-М, 2014. – 208с.

4. Экономика организации (предприятия) : учебник / В.Д. Грибов, В.П.Грузинов, В.А. Кузьменко. — 10-е изд., стер. — М. : КНОРУС, 2016.
5. Информатика. Теория и практика: Учеб. пособие/В.А. Острайковский, И.В. Полякова. — М.: Издательство Оникс, 2015. — 608 с.: ил.

УДК:380

## МОДЕЛЬ ЗАНЯТОСТИ РАБОТНИКОВ В ТЕКСТИЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

В.Т. Габзалирова\*, О.А. Шермухамедов\*\*

\*Восточно-Средиземноморский университет (Кипр),

\*\*Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова  
Республика Узбекистан, Ташкент

*Аннотация:* моделирование является одним из важнейших методов исследований оптимизации процесса производства во многих отраслях современной науки. Развитие текстильной отрасли Республики Узбекистан на протяжении многих лет характеризуется последовательным проникновением математических моделей исследования проблем занятости. Анализ моделей является главным способом анализа занятости работников в промышленности посредством их выражения на языке современной математики. В статье анализируется модель занятости в промышленности Республики Узбекистан.

*Ключевые слова:* математическая модель, занятость, инвестиция, управление предприятием, социально-экономические мероприятия.

## MODEL OF EMPLOYMENT OF WORKERS IN THE TEXTILE INDUSTRY

V. T. Gabzalilova\*, O. A. Shermukhamedov\*\*

\*East Mediterranean University (Cyprus),

\*\*Tashkent Branch of Russian Economic University after G.V. Plekhanov,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent,

*Abstract.* modeling is one of the major methods of researches of optimization of process of manufacture in many branches of a modern science. Development of textile branch of Republic Uzbekistan throughout many years is characterized by consecutive penetration of mathematical models of research of problems of employment. The analysis of models is the main way of the analysis of employment of workers in the industry by means of their expression in language of modern mathematics. In article the employment model in the Republic Uzbekistan industry is analyzed.

*Keywords:* mathematical model, employment, the investment, operation of business, social and economic actions.

Математические модели широко используются при решении практических проблем не только для эффективного управления предприятием.

Ситуационный анализ используется при разработке прогнозов имитации и анализа последствий осуществления социально-экономических мероприятий на предприятии и принятия обоснованных параметров финансово-экономических механизмов и др. [1]. Сфера эффективного применения математического моделирования ограничивается главным образом возможностями формализации социально-экономических ситуаций, например занятости в промышленности, в частности квалифицированным и неквалифицированным персоналом, и состоянием информационного обеспечения разработанных моделей.

Предлагаемая модель, используемая для описания занятости в текстильной отрасли промышленности на внутреннем так и на внешнем уровне взаимодействий.

Ядро модели занятости в промышленности составляют:

- занятость мужского неквалифицированного труда при производстве текстильных товаров;
- занятость мужского квалифицированного труда при производстве текстильных товаров;
- занятость женского неквалифицированного труда при производстве текстильных товаров;
- занятость женского квалифицированного труда при производстве текстильных товаров;

- занятость неквалифицированного труда молодежи при производстве текстильных товаров;
- занятость квалифицированного труда молодежи при производстве текстильных товаров;

В модели используются функция Кобба – Дугласа:

$$G_t = F_{tx} (O_{tx} K_{tx})$$

где  $G_t$  – объемы выпуска товаров в постоянных ценах с использованием мужского квалифицированного и неквалифицированного труда;

$O_{tx}$  – объемы выпуска товаров с использованием женского квалифицированного и неквалифицированного труда;

$K_{tx}$  – объемы выпуска товаров с использованием квалифицированного и неквалифицированного труда молодежи;

Динамика объемы выпуска товаров с использованием квалифицированного и неквалифицированного труда женщин и мужчин и молодежи, при производстве текстильных товаров определяется их начальным объемом вводом и выбытием:

$$K_{x1}(t+1) = (1 - R_{xt1})K_{xt1} + \Delta K_{xt}$$

где  $R_{xt1}$  – коэффициент выбытия неквалифицированной молодежи в отрасли;

$\Delta K_{xt1}$  – коэффициент ввода квалифицированной молодежи в отрасли.

$$K_{x2}(t+1) = (1 - R_{xt2})K_{xt2} + \Delta K_{xt},$$

где  $R_{xt2}$  – коэффициент выбытия неквалифицированных женщин в отрасли;

$\Delta K_{xt2}$  – коэффициент ввода квалифицированных женщин в отрасли.

$$K_{x3}(t+1) = (1 - R_{xt3})K_{xt3} + \Delta K_{xt},$$

где  $R_{xt3}$  – коэффициент выбытия неквалифицированных мужчин в отрасли;

$\Delta K_{xt3}$  – коэффициент ввода квалифицированных мужчин в отрасли.

Ввод квалифицированной молодежи, женщин и мужчин в отрасли связано с принятие их на работу извне и работающую часть молодежи прошедшую обучение (повышение квалификации) и с освоением инвестиций в предыдущем периоде:

$$\Delta K_{xt} = I_x(t-1).$$

Общий объем освоенных инвестиций связано с принятие на работу квалифицированной молодежи, женщин и мужчин извне и прошедшую обучение обеспечивается собственными возможностями производителей ( $IS_{xt}$ ) расходами на инвестиции бюджета предприятия ( $IR_{xt}$ ), республиканского бюджета ( $IF_{xt}$ ) и заемными средствами ( $IZ_{xt}$ ):

$$I_{xt} = IS_{xt} + IR_{xt} + IF_{xt} + IZ_{xt}.$$

Основным финансовым результатом является прибыль (убыток) от реализации товаров в зависимости от квалифицированной работы молодежи, женщин и мужчин:

$$PR_{xt} = P_{xt} X_{xt} (1 - M_{xt}) - A_{xt} K_{xt} - Z_{xt} L_{xt} (1 + N_{xt}).$$

где  $P_{xt}$  – индекс роста производительности труда при использовании квалифицированной работы молодежи, женщин, мужчин;

$M_{xt}$  – удельные материальные затраты на переобучение кадров (до 1 месяца);

$A_{xt}$  – удельные материальные затраты на переобучение кадров (до 3 месяцев);

$Z_{xt}$  – средняя заработка платы работников;

$N_{xt}$  – начисления на заработную плату для квалифицированных работников или прошедших квалификацию.

Уравнение распределения прибыли включает расходы на переобучение персонала  $PP_{xt}$ , на инвестиции в основные фонды для производства товаров (собственные инвестиции)  $IS_{xt}$  на инвестиции для производства нерыночных услуг (на развитие ведомственной социальной инфраструктуры)  $IX_{yt}$ :

$$PR_{xt} = NI_{xt} + PP_{xt} + IS_{xt} + IX_{yt}.$$

Для каждого года строятся три типа балансов: баланс занятости квалифицированных работников или прошедших квалификацию, баланс занятости неквалифицированных работников, баланс денежных доходов и расходов.

Баланс занятости на производстве основан на движении 6 групп:

- женской, неквалифицированной группы(H1t),
- женской квалифицированной группы (H2t),
- мужской неквалифицированной группы(H3t),
- мужской квалифицированной группы (H4t),
- неквалифицированной группы молодежи (H5t),
- квалифицированной группы молодежи (H6t),

При этом учитываются естественная ротация работников и прием на работу новых работников.

$R_{jt}$  – коэффициент работы в отрасли для  $j$ -й группы женщин, мужчин, молодежи  $j = 1, 2, 3$ ;

$\Delta H_t$  – сальдо внутренней ротации для  $j$ -й группы женщин, мужчин, молодежи;

$\Delta H$  – сальдо внешней ротации в целом для женщин, мужчин, молодежи;

$Q_t$  – интенсивность внешней ротации;

$S_j$  – возрастная структура работников  $j = 1, 2, 3$ .

$\Delta H_t = H_t Q_t$ ;

$\Delta H_{jt} = S_{jt} \Delta H_t$ ;

$H_j(t+1) = R_{jt} H_{jt} + \Delta H_{jt}$ ;

$H(t+1) = H1(t+1) + H2(t+1) + H3(t+3)$ .

Баланс трудовых ресурсов: численность квалифицированных трудовых ресурсов определяется численностью квалифицированных и неквалифицированных работников с поправкой на работающих пенсионеров.

Расходы, в соответствии с параметрически задаваемой агрегированной структурой расходов, делятся на расходы на поддержку занятости предприятия данной отрасли.

С помощью описанной модели можно изучать процессы и механизмы занятости в отрасли и соотношение структурных элементов в координационном механизме экономики меняется в направлении нарастания удельного веса сознательного регулирования, хотя этот процесс осуществляется не в непрерывной, а в волнообразной форме.

Существуют факторы, которые данную тенденцию продолжают усиливать и необходима модернизация предложенного экономического механизма регулирования занятости в предприятии данной отрасли. Механизм управления ресурсами развития отрасли по своей функциональной принадлежности является системой определения занятости.

### **Библиографический список**

1. Воронцовский А.В. Инвестиции и финансирование: Методы оценки и обоснования. СПб.: Изд-во С.-Петербургского университета 1998.

УДК 338.22; ГРНТИ 06.52.01

## **СОКРАЩЕНИЕ ГОСОБОРОНЗАКАЗА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ОПК И ФОРМИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ ГРАЖДАНСКОГО И ДВОЙНОГО НАЗНАЧЕНИЯ**

**Н. Усачев**

*Рязанский радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, usachev.k.95@gmail.com*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено понятие планирования и его роль на предприятиях ОПК. А также затрагивается проблема, связанная с сокращением государственного оборонного заказа и формированием выпуска гражданской продукции на предприятиях данного типа. Предлагаются рекомендации для решения возникающей проблемы.

**Ключевые слова:** предприятия ОПК, планирование, гособоронзаказ, автоматизированная система управления

# **REDUCTION OF THE STATE DEFENSE ORDER IN THE DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES AND THE FORMATION OF OUTPUT OF CIVILIAN AND DUAL-USE**

N. Usachev

*Ryazan Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, usachev.k.95@gmail.com*

*Abstract.* This article discusses the concept of planning and its role in the defense industry enterprises. And also address the issue related to the reduction of the state defense order and the formation of civilian production at the enterprises of this type. We provide recommendations to address emerging problems.

*Keywords:* economic defense enterprises, planning, defense procurement, automated control system

## **1. Введение**

В современных условиях рыночной экономики в России основной задачей любого предприятия является постоянное расширение рынков сбыта, т.е. завоевание новых сегментов рынка. Для того, чтобы организация могла выжить в сложившихся условиях, она должна обладать высокой конкурентоспособностью. Для достижения данного результата необходимо постоянное планирование выпуска продукции.

## **2. Понятие планирования и его роль на предприятиях ОПК**

Под планированием понимается рациональное распределение и использование ресурсов, которое в свою очередь способствует достижению поставленных целей и задач. Отсюда следует, что планирование играет большую роль в деятельности любого предприятия. Например, ОПК. [1]

Существуют следующие виды планирования:

1. Краткосрочное, планирование в перспективе на один день или одно задание;
- 2 Среднесрочное , планирование в перспективе на неделю или месяц вперед;
3. Долгосрочное, планирование в перспективе на год или более длительное время.

При планировании любой деятельности важно правильно расставлять приоритеты, т.е. на то, что необходимо выполнить в первую очередь, именно это позволит составлять равномерные планы. Соблюдение приоритетов плана выпускаемой продукции, будет способствовать достижению организацией поставленных целей и задач.

Предприятие оборонно-промышленного комплекса является режимным предприятием, основной пакет представлен в виде Государственно оборонного заказа. Под гособоронзаказом понимаются закупки для обеспечения обороны и безопасности государства.

В соответствии с планами Министерства обороны РФ в 2020 году перевооружение российской армии и флота должно завершиться. Следовательно, такого объема заказов для Министерства обороны не будет. С каждым годом прирост гражданской продукции на предприятиях должен составлять не менее пяти процентов, что позволит к 2020 году выйти на пропорцию 50:50 военной продукции по отношению к гражданской. [2]

По прогнозам Министерства Обороны о завершении в ближайшем времени перевооружения российских армии и флота в г. Туле 08.09.2016г. состоялось совещание. На котором президент РФ Владимир Владимирович Путин поставил задачу перед предприятиями ОПК. Она посвящалась использованию потенциала оборонно-промышленного комплекса в производстве высокотехнологичной продукции гражданского и двойного назначения, востребованной на внутреннем и внешнем рынках. Такая политика нацелена на импортозамещение. Данная задача порождает проблему перед предприятиями ОПК. [4]

## **3. Проблема госзаказа на предприятиях ОПК и рекомендации для ее решения**

Главной проблемой для предприятий оборонно-промышленного комплекса выступает сокращение государственного оборонного заказа и переориентация на выпуск гражданской продукции. Суть самой проблемы заключается в том, что предприятия данного назначения не привыкли планировать производство гражданской продукции.

Для разрешения рождающейся проблемы, предприятиям ОПК необходимо провести модернизацию оборудования и внедрение новых технологий, позволяющих производить

гражданскую продукцию и продукцию двойного назначения. Провести конструкторскую и технологическую модернизацию уже выпускаемых изделий, что будет способствовать снижению материальных затрат и трудоемкости изготовления. Налаживать связи на рынке с поставщиками и потребителями. [5]

Внедрить систему управления деятельностью предприятия, которая будет положительно воздействовать на достижение глобальной цели предприятия, т.е. качественное, свое временное и экономически оправданное производство конкурентоспособной продукции. [3]

### **Выводы**

В итоге хочется заметить, что производственному планированию выпуска продукции необходимо оказывать должное внимание, т.к. какое - либо нарушение в плане производства влечет к издержкам предприятия. Для производства гражданской продукции на предприятиях ОПК необходимо произвести модернизацию оборудования, разработать и освоить новые технологии, произвести поиск новых поставщиков и потребителей на рынке. Важно внедрять автоматизированную систему управления предприятия, которая будет способствовать правильному формированию плана производства выпускаемой продукции.

С ее помощью производство будет находиться в единой сети, объединяющей все имеющиеся персональные компьютеры. Вся необходимая информация будет храниться в электронной базе данных ПК, откуда ей можно будет воспользоваться в нужное время.

Данная система будет способствовать проведению мониторинга и контроля достоверности отчетных, данных при принятии важных решений, что в свою очередь окажет положительное влияние на проведение масштабных структурных преобразований предприятия.

И стоит отметить, что данные мероприятия потребуют материальных и временных затрат.

### **Библиографический список**

1. Р. В. Савкина. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров – 2014. – 320 с.
2. Ю. В. Меркулова. Ситуационно – стратегическое планирование в экономике. Моделирование оптимальных стратегий и программ – 2015. – 464 с.
3. В.В. Трофимов. Информационные технологии в экономике – 2013. 478 с.
4. Выступление В. В. Путина на конференции в г. Туле [Электронный ресурс], URL: <http://tula.bezformat.ru> (дата обращения 13.02.2017)
5. Л. П. Владимира. Прогнозирование и планирование в условиях рынка – 2013. 412 с.

УДК 338.45; ГРНТИ 06.81.19

## **РЕКОНСТРУКЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА КАК ФАКТОР ПРЕОДОЛЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА**

**O. Швайка**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, Рязань, [semer-ka@yandex.ru](mailto:semer-ka@yandex.ru)*

*Аннотация.* В данной работе описана реконструкция производства как фактор преодоления экономического кризиса на примере предприятия ОАО «ЖБИ-2».

*Ключевые слова:* кризис, предприятие, производство, реконструкция.

## **THE RECONSTRUCTION OF PRODUCTION AS A FACTOR OF OVERCOMING THE ECONOMIC CRISIS**

**O. Shvaika**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [diane.lazar@yahoo.com](mailto:diane.lazar@yahoo.com)*

*Abstract.* This paper deals with the reconstruction of production as a factor of overcoming of the economic crisis on the example of enterprises of OAO «ZHBI-2».

*Keywords:* crisis, enterprise, production, reconstruction.

### **1. Введение**

Очередной экономический кризис прошелся быстрыми шагами по российской экономике. В первую очередь он отразился на прибыльности всех предприятий. Поэтому в на-

стоящее время практически на любом предприятии появляются проблемы, для устранения которых приходится принимать достаточно большое количество управленических решений. Только тогда предприятие станет снова на какой-то период времени высокорентабельным и конкурентоспособным, а выпускаемая им продукция – конкурентной как на российском, так и на зарубежном рынках.

Итак, для начала необходимо выявить проблему или проблемы, возникшие на предприятии, а не считать, что все решится само по себе со временем. Далее анализируют сильные и слабые стороны предприятия с точки зрения разработки путей достижения преимуществ над конкурентами и разработки стратегии с потенциальными покупателями.

С этой целью под особый контроль берут все докризисные проекты, принятые раньше на предприятии, и проводят их жесткий анализ на предмет возможности реализации в кризисных условиях. Самое главное – удержать предприятие хотя бы на той же самой рыночной нише без вероятности реорганизации или ликвидации на ближайшую перспективу.

Постоянно изменяющиеся технологии и ужесточающаяся конкуренция современного рынка приводят к тому, что предприятия должны постоянно совершенствоваться и идти по инновационному пути развития, обеспечивая потребителей высококачественной продукцией.

Особая роль в этом процессе отводится научно-техническому прогрессу. Ведь именно он на предприятии представляет собой непрерывное совершенствование элементов производства, его техники, технологии, форм организации с целью достижения наилучших результатов при наименьших затратах, ликвидации неблагоприятного воздействия производства на человека и окружающую среду.

Благодаря научно техническому прогрессу происходит развитие действующих и создание новых средств производства. И далее по цепочке это приводит к необходимости улучшений и изменений в технологии производства, в его организационном совершенствовании. Как результат – создание предпосылок для внедрения инновационных достижений научно-технического прогресса. В итоге, для предприятий мы получаем рост производительности труда, повышение качества материалов и сырья, снижение себестоимости и прочих производственных издержек и, конечно же, повышение качества готовой продукции.

Реконструкция производства является одним из возможных инструментов в совершенствовании производства. Реконструкция - это модернизация и замена устаревшего и физически изношенного оборудования новым, более производительным; внедрение совершенных технологий и организационно-технических мероприятий, повышающих производительность труда и качество выпускаемой продукции.

## **2. Влияние реконструкции производства ОАО «РЗ ЖБИ-2» на выход из кризиса**

Строительство – это всегда созидание. Но созидание невозможно без соответствующих материалов и конструкций. Меняются времена и технологии, но по-прежнему одним из основных ведущих материалов в строительстве остаются железобетонные изделия: плиты и перекрытия, сваи, бордюры – все, без чего не возможна современнаястройка, производится на рязанском заводе ЖБИ-2.

Завод ведет свою историю с 1956 года и начинал свою деятельность как комбинат подсобных предприятий, обеспечивающих материалами строительство рязанского нефтезавода, а позднее был преобразован в самостоятельное предприятие. В связи с возросшей потребностью на рынке, было основано производство товарных смесей бетона-раствора. Сейчас ЖБИ-2 – это крупное предприятие, которое специализируется на производстве всего спектра железобетонной продукции: плит-перекрытий, фундаментных блоков, шахт лифтов, вентиляционных блоков и т.д [1].

Проектная мощность предприятия составляет 220 тысяч кубометров сборного железобетона в год. Основными производственными цехами являются два формовочных цеха, арматурный, механический, строительный, электроцех, паросиловое хозяйство с мощной котельной, бетоносмесительный и растворный узел, гараж, склады и площади для складирования и отгрузки сборного железобетона, склад цемента и инертных материалов [1].

Основным продуктом предприятия является бетон. Бетон — древнейший строительный материал. Он использовался при строительстве галерей египетского лабиринта (3600 лет до н.э.), части Великой Китайской стены (3 в. до н.э.), древнейших сооружений на территории Индии, Италии и других стран. Однако массовое применение бетона в строительстве началось со второй половины XIX в. после организации промышленного выпуска портландцемента.

В настоящее время бетон является одним из главных строительных материалов, который широко применяется для несущих и ограждающих конструкций жилых, гражданских и промышленных зданий, а также для возведения различных сооружений, например, плотин гидроэлектростанций, атомных реакторов, взлетно-посадочных полос, дорог, портовых сооружений, опор линий электропередач, мостов и др. [1].

К достоинствам бетона следует отнести его надежность и долговечность, стойкость к неблагоприятным атмосферным и другим воздействиям, относительную простоту изготовления изделий и конструкция, возможность придания им различных форм и конфигураций.

Рассмотрим основные этапы изготовления бетона.

Сначала производится входной контроль материалов, испытательная лаборатория постоянно оснащается новым оборудованием. Проводится контрольный отбор проб песка, щебня и цемента — то, из чего будет состоять бетон. Затем производят подборы состава бетона, и создаются специальные контрольные кубики. Лаборатория проводит испытание их на прочностные характеристики, а также на морозоустойчивость и водонепроницаемость. Далее, согласно дозировке, со склада материалы поступают в расходные бункера бетоносмесительных участков, затем все взвешивается на весовых дозаторах, перемешивается и выдается либо в миксер, если это товарная смесь, либо в формовочный цех, если это сборный железобетон.

В условиях экономического кризиса завод ЖБИ-2 работает устойчиво без снижения объемов, предлагая традиционно высокое качество и самые низкие цены на свою продукцию. Рассмотрим некоторые аспекты деятельности завода, которые помогают такому крупному промышленному предприятию в условиях современных реалий не только удержаться на плаву, но и успешно развиваться.

### **3. Основные элементы реконструкции**

Кадры. «Чтобы предприятие было успешным, а продукция востребованной, в производственном процессе всегда должно быть место и новым идеям, и старому опыту», — считает Юрий Михайлович Костюшин — директор завода ЖБИ-2. [1] На первый взгляд может показаться, что при использовании нового оборудования и технологии предыдущий опыт, заключающийся в знании того, что морально устарело еще 20 лет назад, не так уж и необходим.

На деле же справедлив старый лозунг: «кадры решают все». Команда завода сформирована из высококвалифицированных специалистов: у 30% состава рабочий стаж более 20 лет. На заводе работают целые династии рабочих. Это профессионалы, уровень квалификации которых позволяет не только легко осваивать новую технику, но и видеть ее слабые места, совершенствовать, модернизировать. «У этих людей и ответственность, и дисциплина, и обучаемость на очень высоком уровне, у молодого поколения отношение к жизни к работе несколько иное, — считает Ю.М. Костюшин, — наши кадры на вес золота» [1]. Управление завода делает все возможное, чтобы поддерживать в людях интерес к своему делу, к возможности развиваться. Так что, благодаря интеллектуальности, профессионализму и ответственности коллектива на заводе было введено более 500 рационализаторских предложений и 5 изобретений своих разработчиков, что способствовало увеличению ассортимента выпускаемых изделий, сокращению издержек и повышению производительности труда.

**Качество продукции.** Повышение качества продукции является важнейшим путем увеличения эффективности производства. С экономической точки зрения повышение качества изделий необходимо в том случае, когда оно соответствует общественным потребностям и удовлетворяет эти потребности с наименьшими затратами. Высокое качество продукции яв-

ляется результатом достижения максимальной экономии труда на удовлетворение определенной потребности за счет оптимизации затрат труда на стадиях изготовления и потребления продукции. Несмотря на первоначальные затраты, экономия средств настолько велика, что предприятия могут пересмотреть цены на свои товары в сторону их понижения, что значительно повышает их конкурентоспособность, увеличивая долю этих товаров на рынке с сохранением и даже ростом прибыли. Увеличение вложений в повышение качества продукции на 2% на стадии ее проектирования дает прирост прибыли на 20%. Окупаемость вложений в повышение качества продукции составляет около 900%.

**Реконструкция производства.** В самом начале экономического кризиса перед руководством завода ЖБИ-2 был поставлен сложный вопрос: закупать или нет дорогостоящее оборудование. Инвестиции были нужны достаточно большие, а эти деньги могли понадобиться предприятию в любой момент для выхода из кризиса. И, все-таки, было принято верное решение - закупить оборудование и начать реконструкцию предприятия. В настоящее время заканчилась окончательная отладка бетонного оборудования, закупленного у германской фирмы «STETTER GmbH», производительностью 150 м<sup>3</sup>/час и автоматизированных бетоносмесительных заводов турецкой фирмы «ELKON», производительностью 105 м<sup>3</sup>/час[1].

Если раньше дозирование материалов зависело от человеческого фактора, то в данный момент ПСУ работают в автоматическом режиме, и человеческий фактор исключен на 90%. Данное производство позволило выпускать товарные смеси более высокого качества и сократить время процесса, число работающих на узле, повысить производительность. Одно нажатие кнопки – и процесс приготовления смеси запущен от начала и до конца.

**Повышение производительности.** В условиях кризиса решающим фактором сохранения результативности компаний является скорость. В любом бизнесе также работает известная формула общей теории относительности:

$$E = mc^2. \quad (1)$$

Правда, с некоторыми поправками:

Е — это результативность (производительность) бизнеса;

м — масса (объем) используемого ресурса;

с — скорость, с которой этот ресурс используется [1].

В период, предшествующий кризису, большинство компаний «несколько расслабились». Основной упор был сделан на массе м, а не на скорости. Ведь цель производственно-го предприятия — делать деньги, и все, что этому мешает должно быть устранено, т. е. по возможности, исключены все операции, не приносящие ценности бизнес процессам. Это касается и технологических, и операционных процессов. В большинстве случаев повысить скорость технологических процессов достаточно сложно, так как может пострадать качество. В то же время большинство организационных процессов имеют огромные резервы ускорения. Поэтому часто для экономии затрат можно не сокращать персонал, а, наоборот, для роста производительности труда необходимы дополнительные затраты.

С целью экономии энергоресурсов были введены в производство новые добавки – ускорители твердения. Кроме того, стали использовать и другие отечественные и иностранные добавки, которые могут придавать бетону любые востребованные свойства: морозоустойчивость, ускорение или замедление твердения, самоуплотнение и другие параметры. Это позволило перевозить и транспортировать бетонные смеси без изменения технологических характеристик на более дальние расстояния. Если раньше доставка смесей ограничивалась расстоянием, примерно до 135 километров, иначе смесь затвердеет, в настоящее время новое оборудование и добавки позволили увеличить расстояние до 155 километров. Это не только расширило количество клиентов и качество предоставляемой продукции, но и скорость обслуживания. А скорость согласно формуле Эйнштейна, возводится в квадрат. В сочетании с другими аналогичными приемами, эффективность работ, выполняемых заводом увеличился.

В конечном итоге, появилась возможность постоянно расширять номенклатуру и увеличивать качество изделий, не теряя при этом основной оборот.

### **Выводы**

Реконструкция производства позволила расширить номенклатуру выпускаемых изделий. В современных условиях ЖБИ-2 предлагает широкий ассортимент железобетонной продукции (в т.ч. эксклюзивной) в нашем регионе [1].

Потребителями продукции ЖБИ-2 являются крупнейшие строительные фирмы не только Рязани, но и Тулы, Липецка, Тамбова и Москвы. Одним из гарантов стабильности предприятия даже в условиях экономического кризиса является непревзойденное качество продукции и бесценный опыт работников.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что реконструкция производства позволила не только обновить технический парк предприятия и повысить производительность, но и сохранить рабочие места, производить уникальные изделия, расширить клиентскую базу.

### **Библиографический список**

1. Сайт ОАО «РЗ ЖБИ-2» <http://www.rzgbii-2.ru/>.

УДК 504.064.4; ГРНТИ 87.53.15

## **АКТУАЛЬНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ МАЛООТХОДНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Т. Юрлова**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, t.yurlova@inbox.ru*

**Аннотация** В данной статье описаны факторы повышения эффективности предприятия за счет внедрения технологий с максимально малым количеством отходов. Проанализировано положительное влияние при применении малоотходных технологий и отрицательное влияние при их отсутствии. В процессе рассматриваются пути совершенствования промышленных производств за счет внедрения экологической эффективности предприятия и малоотходных технологий..

**Ключевые слова:** малоотходная технология, ПДК, ТБО, ISO 14001, экологический менеджмент.

## **THE RELEVANCE OF THE INTRODUCTION OF LOW-WASTE TECHNOLOGIES**

**T. Yurlova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, t.yurlova@inbox.ru*

**Abstract.** This article describes the factors of increasing the efficiency of the enterprise through the introduction of technology with maximum small quantity of waste. Analyzed positive impact when applying low-waste technologies and the negative impact in their absence. In the process the author considers the ways of improving industrial production through the introduction of environmental efficiency and low-waste technologies.

**Keywords:** low-waste technology, MPL, MSW, ISO 14001, environmental management.

### **1. Введение**

В связи с масштабным развитием промышленных и сельскохозяйственных производств, с их темпами роста все большую актуальность приобретают проблемы загрязнения окружающей среды. Большая часть экологической системы России находится в состоянии ухудшения. Чтобы остановить выброс отходов и улучшить экологию страны, необходимо разрабатывать и внедрять малоотходные и безотходные технологии, улучшив экологическую эффективность предприятия.

Безотходная технология - это такой способ производства продукции, при котором все ресурсы и энергия используются наиболее рационально, замкнуто, не нанося вред окружающей среде и человечеству [1]. Тем не менее, достижение полного безотходного производства невозможно.

Малоотходная технология – такой метод производства, результаты которого при воздействии их на окружающую среду не превышают определенного уровня ПДК и являются максимально малыми [1]. ПДК (Предельно Допустимая Концентрация) - это утвержденный в законодательном порядке санитарно-гигиенический норматив - максимальная концентрация химических элементов в окружающей среде, которая при повседневном влиянии в течение длительного времени на организм человека не вызывает заболеваний или ухудшения здоровья [2].

Таким образом, чтобы предотвратить вредное воздействие промышленных производств на окружающую среду, снижать количество отходов, эффективно перерабатывать образующиеся отходы в товарную продукцию, снижая их отрицательное влияние на экологические системы, актуально внедрять в промышленные предприятия малоотходные технологии.

## **2. Актуальность внедрения малоотходных технологий на предприятиях**

В окружающей среде все разумно, круговороты веществ являются замкнутыми, энергия и вещества расходуются экономно, отходы одних организмов служат условием существования других. В отличие от природного круговорота антропогенный круговорот веществ разомкнут, сопутствует большим количеством отходов, вызывающих загрязнение окружающей среды. Антропогенный круговорот — это экологические факторы, обусловленные различными формами влияния деятельности человека на природу [3]. Поэтому, в совершенствовании производственного процесса заключается задача в разработке новых технологий с минимальным количеством отходов, т.е. внедрения малоотходных технологий.

Малоотходная технология – способ производства, который обеспечивает максимально эффективное использование сырья и энергии, с минимальным количеством отходов и потерь энергии [4]. Одна из главных условий малоотходной технологии - рециркуляция. Рециркуляция – это повторное использование материальных ресурсов, позволяющее экономить сырье и энергию и уменьшить образование отходов [4]. Отходы – вещества, которые потеряли потребительские свойства и признаны непригодными для дальнейшего использования [6].

В комплекс мероприятий по уменьшению количества отходов до минимума и снижению их влияния на окружающую среду входят:

- разработка систем переработки отходов производства во вторичные материальные ресурсы. Вторичные материальные ресурсы (BMP) - совокупность отходов производства и потребления, которые могут быть использованы в качестве основного или вспомогательного материала для выпуска целевой продукции [7].

- создание и выпуск новых видов продукции с учетом повторного использования;
- создание новых производственных процессов, позволяющих исключить или сократить технологические стадии, на которых происходит образование отходов.

Принципы малоотходных технологий:

- принцип системности, - учитывает существующую взаимосвязь природных, социальных и производственных процессов;
- принцип комплексности, - максимальное использования всех компонентов сырья и энергоресурсов;
- принцип ограничения воздействия предприятия на окружающую и социальную среду, - сохранение природных и социальных ресурсов, атмосферного воздуха, воды, поверхности земли, и здоровья населения.
- принцип рациональности, - рациональное использование компонентов сырья, максимальное уменьшение трудоемкости, материалоемкости и энергоемкости производства, поиск новых технологий, снижающих отрицательное воздействие на экологическую систему.

Требования к малоотходному производству:

- реализация производственных процессов при минимально возможном числе технологических стадий, т.к. на каждой стадии образуются отходы, и теряется сырье;
- применение непрерывных процессов, - позволит наиболее эффективно использовать сырье и энергию;

- оптимизация производственных процессов,
- создание энергетических процессов, - сочетание энергетики с технологией позволит, экономить энергоресурсы, материалы и сырье, а также увеличить производительность агрегатов [5].

При современном уровне развития предприятий остановить рост отходов очень сложно. Поэтому человечеству нужно заниматься развитием малоотходного производства, ибо при дальнейших темпах накопления отходов население может оказаться завалено свалками промышленных и бытовых отходов, остаться без плодородных земель, достаточно чистого воздуха и питьевой воды. Например, топливно-промышленные комплексы Нижнего Тагила, Североникеля, Норильска и других городов могут расширяться дальше и превратить Россию в малоприспособленную к жизни территорию.

Поэтому при современных условиях нужен поиск новых подходов к решению экологических проблем промышленного производства. Основным из таких подходов является экологическая эффективность предприятия - экологический менеджмент. Экологическая эффективность предприятия представляет собой соответствие осуществляющей производственной деятельности объективно измеримым стандартам экологических стандартов [8]. Основная цель экологического менеджмента — удовлетворение жизненных потребностей людей без ухудшения окружающей среды и возможности будущим поколениям жить и трудиться в благоприятных условиях. Внедрение экологического менеджмента на предприятиях реализуется с целью предотвращения негативного воздействия на окружающую среду, не уменьшая при этом объемов производства.

В процессе борьбы с отходами на законодательном уровне, государство реализовать комплексную государственную программу обязательную для каждого предприятия. Одним из методов государственного регулирования отрицательного воздействия предприятий на окружающую среду является система экологических стандартов - ISO. ISO - Международная организация по стандартизации, является одной из самых крупных и значимых организаций, занимающейся разработкой международных стандартов [8]. Согласно ISO 14001 экологическая эффективность – измеряемые результаты деятельности системы экологического менеджмента, связанные с контролем предприятия уровня воздействия на окружающую среду [8]. Стандарт ISO 14001 свидетельствует о успешном выполнении предприятия своего вида деятельности, и является для компании конкурентным преимуществом при установлении отношений с иностранными заказчиками, являясь нормативным документом, признаваемым и в одинаковой мере понимаемым во всех странах мира.

Применение системы экологического менеджмента (СЭМ) на предприятиях является улучшением имиджа предприятия, более привлекательным для иностранных инвестиций, позволяющая экономить энергию и ресурсы. В результате внедрения предприятиями СЭМ реализуется ряд мероприятий по оптимизации нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, производится обучение персонала по СЭМ, определяются места временного хранения отходов, заключаются договора с лицензованными организациями по их приему, внедряются малоотходные технологии.

В условиях современного развития производства и увеличившейся конкуренции, в связи с ухудшением обстановки экологии, потребители и заказчики стали уделять особое внимание вопросам экологической безопасности продукции, предпочтение отдается компаниям, которые в своей работе используют безопасные для человека и окружающей среды технологии, а также предприятиям, соблюдающим требования природоохранного законодательства. Природоохранное законодательство – это совокупность установленных государством правовых норм и возникающих в результате их реализации правоотношений, направленных на выполнение мероприятий по сохранению естественной среды, рациональному использованию природных ресурсов, оздоровлению окружающей человека среды в интересах настоящего и будущих поколений людей [9].

## **Выводы**

Внедрение малоотходных технологий способствует созданию замкнутых систем, позволяет эффективно использовать природные ресурсы, снижать количество отходов, перерабатывать образующие отходы в товарную продукцию, снижая отрицательное влияние на экологическую систему, повышает экономию сырья и энергии, упрощает логистику, что отражается на себестоимости продукции и снижении затрат, в итоге увеличивается прибыль.

Внедрение системы экологического менеджмента дает много неоспоримых преимуществ, способствует более осознанному использованию природных ресурсов, целенаправленной работе с отходами производства; улучшению системы административного управления; усилению ответственности персонала за свои действия; повышает конкурентоспособность предприятия и увеличивает технологическую и исполнительскую дисциплины. Но главное – это ощутимый результат в области охраны окружающей среды, ведь природа не в силах сама восстанавливаться и сохранение природы является главной задачей человечества.

## **Библиографический список**

1. О.А. Фетяева, Промышленная экология, конспект лекций. – ОМСК, изд. ОМГТУ, 2007. – 145 с. Глава 1. Безотходные или чистые производства. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ekolog.org>
2. Экология справочник. ГЛАВА14. Экологическая безопасность. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru-ecology.info>
3. Википедия. Антропогенные факторы. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru.wikipedia.org>
4. Малоотходные и безотходные технологии. [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecology-education.ru>
5. Законодательство по охране труда. [Электронный ресурс]. – URL: <http://referatwork.ru>
6. Законодательство. Принцип классификации отходов. [Электронный ресурс]. – URL: <http://vtorothodi.ru>
7. Транснациональный экологический проект. Основные принципы создания безотходных производств. [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.hydropark.ru>
8. Оценка экологической эффективности предприятия. [Электронный ресурс]. – URL: <http://studme.org>
9. Академик. Природоохранное законодательство. [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>

УДК 651.011.42; ГРНТИ 81.81.17

## **ОПТИМИЗАЦИЯ СРОКОВ ИЗМЕНЕНИЯ И ПЕРЕСМОТРА ДОКУМЕНТАЦИИ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА**

**Н.С. Стёжка**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, styozhka-natalya@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе поднят вопрос о влиянии своевременного пересмотра документации, эффективности вносимых изменений и показана зависимость между качеством документов, однозначностью восприятия и эффективностью внесения изменений.

*Ключевые слова:* система менеджмента качества, управление документацией, внесение изменений, качество документа

## **OPTIMIZATION OF DOCUMENTATION CHANGE AND REVISION TERMS WITHIN THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEMS**

**N.S. Styozhka**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, styozhka-natalya@yandex.ru*

*Abstract.* This work deals with the impact of documentation timely review, the effectiveness of the changes and the dependence between the quality of documents, clarity of perception and efficiency of changes.

*Keywords:* quality management system, documentation management, control of changes, document quality

### **1. Введение**

В настоящее время, для достижения конкурентного преимущества, а иногда и просто для улучшения управления ресурсами, предприятия внедряют системы менеджмента качества.

Внедрение таких систем всегда связано с документацией. В ней описывают цели и видение организации, структуру и процессы, происходящие внутри, мельчайшие операции и порядок их выполнения, а так же результаты работы предприятия. Часть документации разрабатывается для внедрения системы менеджмента качества (СМК), например, политика в области качества, а часть – не зависит от СМК, появляется раньше ее и нужна любой организации, например, устав.

Когда все необходимые документы созданы и определены, ими необходимо управлять. И тут, базовый стандарт на СМК [1] выдвигает следующие требования: документация (документальная информация) должна быть доступной, распределена между подразделениями, быть легкой в пользовании; храниться и защищаться, с сохранением разборчивости; содержать только контролируемые изменения и иметь согласованные сроки пересмотра и списания.

Но не для всей документации существует выверенный срок пересмотра и тем более нет критериев оценки эффективности вносимых изменений.

Определим периодичность пересмотра документации и период времени, когда изменения максимально эффективны.

## **2. Изменение эффективности внесения изменений в процессе опытной доработки**

Многие документы предприятия, пока они сформируются в окончательном виде, дорабатываются и изменяются. Это и исправления, и исключения, и добавление каких-либо данных [2]. В основе одних изменений лежат процессы вне предприятия, например, отмена государственных стандартов, в основе других – процессы внутри самого предприятия, например, закупка нового оборудования. А есть и такие изменения, которые связаны с самим документом, например, физический износ.

Некоторые доработки полезны и важны. Например, ошибка в схеме подключения элементов цепи способна повредить оборудование. И тут внесение изменений просто необходимо. А есть и такие изменения, которые могут затруднить работу с документацией.

Оценим эффективность внесения изменений с течением времени, отталкиваясь от предположения, что для оценки качества документации возможно применение методов оценки качества программных средств. Ведь такие документы, как методики и инструкции можно считать алгоритмом, просто на естественном языке.

Эффективность доработки программного средства, согласно [3], может быть рассчитана по формуле:

$$W_{\phi} = \left( P_{TP} - \frac{\alpha}{n} \right) \cdot e^{-\frac{t}{T_e}},$$

где  $P_{TP}$  – требуемое качество программного средства;

$\alpha$  – показатель роста качества;

$n$  – количество этапов отработки с момента появления;

$t$  – время эксплуатации с момента выпуска;

$T_e$  – гарантийное время использования носителя.

Разделим данную формулу на два элемента для оценки эффективности изменений в нормативные документы: качество документа ( $P_K$ ) и однозначность ( $P_O$ ).

$$P_K = P_{TP} - \frac{\alpha}{n},$$

где  $P_{TP}$  – требуемое качество нормативного документа;

$\alpha$  – показатель роста качества;

$n$  – количество этапов внесения изменений с момента опубликования.

$$P_O = e^{-\frac{t}{T_e}},$$

где  $t$  – время эксплуатации документа с момента его опубликования;

$T_e$  – гарантийное время использования носителя.

Если принять, что  $T_e = 50$  (допустим, бумага прослужит 50 лет),  $P_{TP} = 0,95$ , считая, что документ не относится к особо опасным работам (чем выше ответственность, тем выше

должна быть требуемая точность).  $\alpha = 0,35$ , а величины  $n$  и  $t$  примут равные целые значения от 1 до 5 (годы), тогда изменение качества и эффективности документации будет выглядеть, как на рисунке 1.



Рис.1. Профиль изменения вероятностных показателей качества документации

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод, что максимально эффективно вносить изменения в документацию в период со второго по четвертый год эксплуатации. Проверим, так ли это на практике.

### 3. Проверка теоретических предположений

Рассмотрим причины внесения изменений в документацию на примере отдела качества одного из предприятий, внедривших СМК. Среди всего многообразия документов, с которыми имеет дело персонал, наиболее часто используются всего шесть документов. В них вносят изменения, которые записываются в специальные таблицы «Сведения об изменениях».

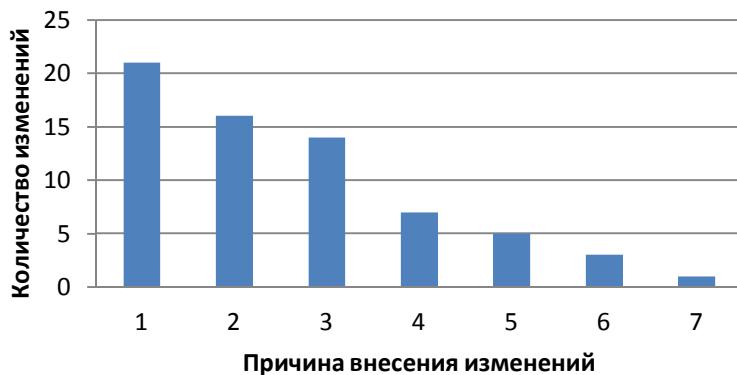
В этих таблицах указывается порядковый номер изменения, дата утверждения извещения, дата внесения изменения и основания для внесения изменений. В ходе анализа таблиц выяснилось следующее: некоторые изменения однотипны, например, изменения в связи с внедрением нового нормативного документа, а некоторые чаще других встречаются в конкретные периоды времени.

Возьмем из этих шести документов, тот, количество изменений в котором максимально (27) и наиболее разнообразно. Результаты представим в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Основные причины внесения изменений

Причина внесения изменений	Количество изменений
1. Улучшение качества документа	10
2. Приведение в соответствие с другими нормативными документами в связи с их изменением или внедрением	9
3. Изменения в организационной структуре предприятия и перераспределение ответственности ее сотрудников	4
4. Реконструкция и модернизация оборудования	3
5. Реализация корректирующих мероприятий	1
ИТОГО	27

Как видно из таблицы 1, «улучшение качества документа» является наиболее часто встречающейся причиной внесения изменений. Но стоит проверить, каков будет результат для всех шести документов. В них было внесено 67 изменений, количественная оценка которых представлена на рисунке 2.



1 - приведение в соответствие с другими нормативными документами в связи с их изменением или внедрением; 2 - улучшение качества документа; 3 - реконструкция и модернизация оборудования; 4 - изменения в организационной структуре предприятия и перераспределение ответственности ее сотрудников; 5 - усовершенствование технологических процессов; 6 - реализация корректирующих мероприятий; 7 - улучшение организации документооборота

Рис. 2. Количественная оценка вносимых изменений

Исходя из полученных данных, видно, что список причин расширен по сравнению с одним документом и причина «улучшение качества документа» стоит на втором, а не на первом месте по частоте появления. Но тем ни менее, данная причина составляет почти четверть от вносимых изменений и является единственной, не зависящей от глобальных процессов в организации или распоряжений из вне.

Давайте рассмотрим данную причину с точки зрения распределения во времени. Как выяснилось из проведенного анализа данных, только три из шести документов содержали изменение «улучшения качества документа». Причем, первый документ содержал пять изменений: по два на второй и третий год использования документа и одно изменение – на четвертый. Второй документ, был еще более доработан и впервые был изменен для повышения качества на третий год использования. Всего было два изменения. По одному на третий и на четвертый год эксплуатации. Третий документ был впервые изменен уже в год его создания. Следующий год активно дорабатывался (пять изменений). Затем изменений стало меньше, по два на третий и на четвертый год эксплуатации.

Таким образом, количество изменений, вносимых в документы достигает максимума в период между вторым и четвертым годами эксплуатации, как и в случае с математическими расчетами.

### **Выводы**

Исходя из вышеизложенного, можно говорить о том, что периодичность пересмотра документации раз в пять лет – это период достаточный для внесения изменений, направленных на повышение качества документации. Поэтому не только стандарты предприятия, но и другая документация СМК может пересматриваться с такой же частотой.

Максимальная эффективность изменений достигается не сразу, что вполне естественно. Необходимо время, для опытного применения документации и выявления слабых сторон. К концу пятилетнего цикла изменения, направленные на улучшение качества, исчезают, уступая место другим, например, согласованию с другими нормативными документами.

### **Библиографический список**

- ГОСТ Р ИСО 9001-2015 Системы менеджмента качества. Требования.
- ГОСТ 2.503-2013 Единая система конструкторской документации (ЕСКД). Правила внесения изменений
- Кулаков А. Ф. Управление качеством программных средств ЭВМ. – К. : Техника, 1989. – 216 с.

# ОБ АСПЕКТАХ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИСТЕМОЙ

А.В. Романенко

Тамбовский государственный технический университет,  
Россия, Тамбов, ra\_box@bk.ru

*Аннотация.* В работе рассматриваются основы управления элементами открытой экономической системы. Предложены принципы построения системы управления производственной системой. Даны предложения по реализации принципа самоорганизации.

*Ключевые слова:* производственная система, система управления, открытая система, принципы управления

## ABOUT ASPECTS OF THE MANAGEMENT THE PRODUCTION SYSTEM

A.V. Romanenko

Tambov State Technical University,  
Tambov, Russia, ra\_box@bk.ru

*Abstract.* In the text are examined the systems of management the open economic system. The are moved the principles of the construction the production system management system. There are made the proposals for the implementation of the principle self-organization.

*Keywords:* production system, control system, open system, principles of management

### 1. Введение

Современные условия функционирования экономической системы требуют гибкости в принятии и реализации решений оперативного и стратегического характера как при управлении хозяйствующими субъектами «классических» отраслей народного хозяйства [1], так и во вновь появляющихся отраслях и видах деятельности [2]. Данное требование диктуется условиями конкурентной борьбы между хозяйствующими субъектами, необходимостью формирования положительного образа компании у потребителя, развития научно-технического прогресса и скорейшего прикладного использования его достижений. Препятствующим фактором инновационного развития предприятий различных отраслей и форм собственности является инерционность систем управления основной деятельностью [3, 4], что требует уделять особое внимание развитию методов управления в социально-экономической системе.

Центральным звеном хозяйствующих субъектов реального сектора экономической системы, аккумулирующим многообразие взаимодействий в рамках основной деятельности, является производственная система. Развитие методов управления производственной системой в рыночных условиях является актуальной научной задачей [5].

### 2. Описание принципов управления производственной системой

Как известно, сущность производственной системы хозяйствующего субъекта может раскрываться с позиций двух точек зрения. В соответствии с одной из них производственная система является элементом структуры хозяйствующего субъекта, реализующим его основную деятельность. С позиций другой – это основной элемент создания валового внутреннего продукта (ВВП) в национальной экономике, так как фактически он создаётся хозяйствующими субъектами реального сектора экономической системы. Оба подхода к определению содержания понятия «производственная система» позволяют сделать вывод о значимости развития вопросов теории управления применительно к производственным системам в рыночных условиях, отличительным признаком которых можно считать значительный динамизм отношений между различными субъектами взаимодействий [5].

Рассмотрение характера взаимодействий между субъектами социально-экономической системы позволяет отметить два полярных состояния, которые может занимать в них хозяйствующий субъект. Первое соответствует монополизации предложения отдельным хозяйствующим субъектом. Данное состояние наиболее выгодно для него, так как полностью снимает ответственность за неэффективные действия, перекладывая тяжесть последствий на потребителя. Однако, данное состояние является наименее эффективным с общесистемных позиций, оно подрывает устойчивое состояние экономической системы и приводит её в состояние кризиса. Поэтому в экономических системах промышленно развитых стран существуют нормативно-правовые рычаги регулирования рыночных отношений, не допускающие их монополизацию. Другое состояние соответствует «идеальной конкуренции», обеспечивающей равные права всем участникам хозяйственной деятельности. На практике оно трудно реализуемо. В реальных условиях устойчивое положение хозяйствующего

субъекта в рыночной среде обеспечивается качественным управлением производственной системой, обобщённое описание структуры которой предложил М. Портер в виде «цепочек создания ценности».

Указанные особенности функционирования экономической системы требуют классифицировать производственную систему хозяйствующего субъекта как систему открытую, то есть как систему, непрерывно взаимодействующую с внешним окружением, чьи структура и состояние определяются характером взаимодействий. Самы взаимодействия принимают форму материальных, финансовых и информационных потоков. В качестве траектории движения системы может выступать представленная на рисунке 1 кривая графика интегративной модели жизненного цикла хозяйствующего субъекта Р. Куинна и К. Камерона. При этом определяющим траекторию движения хозяйствующего субъекта фактором-измерителем можно считать выручку-нетто по основной деятельности (ось ординат). Успешность управления производственной системой в этом случае определяется устойчивостью цикличности бифазового состояния «рост» – «зрелость» [6].

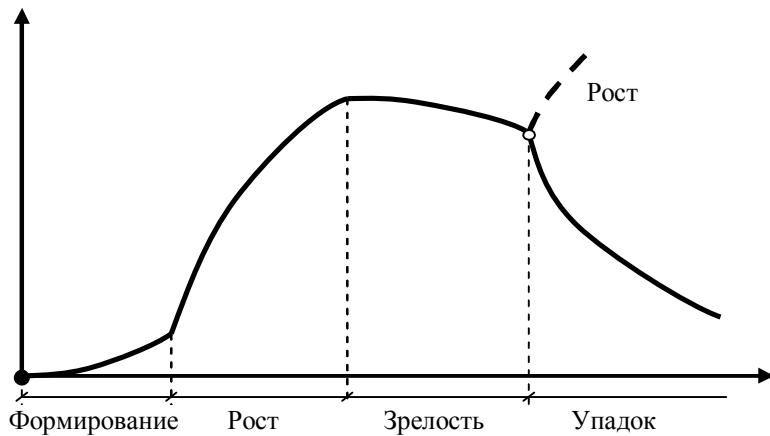


Рис. 1. Схема жизненного цикла хозяйствующего субъекта

Как известно, функционирование открытой системы во многом определяется закрытостью её для передачи энтропии из вне. Обычно под энтропией понимается мера неопределенности системы. Однако, при описании производственной системы целесообразно использовать определение, основывающееся на показателях, имеющих конкретное числовое выражение, наподобие предлагаемого в термодинамике подхода. Поэтому под энтропией в экономической системе целесообразно понимать меру необратимых потерь стоимости при функционировании производственной системы. В этом случае производственную систему необходимо воспринимать как систему самоорганизующуюся.

### **3. Аспекты формирования принципа самоорганизации системы управления**

Самоорганизация системы подразумевает проведение упорядочения в ней за счёт мобилизации внутренних ресурсов. Основным структурным элементом хозяйствующего субъекта, воплощающим свойство самоорганизации, является система управления. Ведущей задачей системы управления следует считать предотвращение роста энтропии внутри производственной системы за счёт накопления последствий внешних воздействий. При этом специфика экономической системы состоит в постоянном развитии внутренней среды хозяйствующих субъектов в сторону повышения сложности внутренних взаимодействий как ответной реакции на изменения во внешней среде.

К свойствам производственной системы, как системы открытой, можно отнести группу свойств, предложенных комитетом IEEE 1003 для открытой информационной системы: расширяемость, масштабируемость и помехозащищённость. Расширяемость означает наличие в открытой системе возможности добавления новых элементов или замены существующих на элементы с новыми свойствами. Масштабируемость предполагает возможность системы увеличивать способность к росту мощности по обработке сигналов из вне без структурных изменений. Помехозащищённость может означать возможности разделения причин

возникновения возмущений на внутренние и внешние за счёт фильтрации значений сигналов по входам системы.

Реализация системы управления самоорганизующейся производственной системой становится возможной на основе формулирования принципов разделения полномочий в системе управления. Систему управления предлагается строить на базе представления в ней интересов трёх точек зрения на функционирование производственной системы вместо классической иерархической модели подчинения нижестоящих уровней вышестоящим. В предлагаемой модели субъекты управления разделяются на отражающие интересы внешней среды (потребителя), отражающие внутренние интересы производственной системы и общекономические интересы в функционировании производственной системы (инвестора). Выработка конкретных решений по определению режимов работы производственной системы должна составлять компромисс между субъектами, реализующими предложенную модель разделения интересов при сохранении приоритета в окончательном выборе решения за представлением общекономических интересов.

### **Выводы**

Путём повышения эффективности функционирования экономической системы является совершенствование методов управления производственной системой хозяйствующих субъектов. Препятствующим фактором в этом вопросе является отсутствие чётких методологических основ. Построение методологического базиса становится возможным на основе классификации производственной системы как системы самоорганизующейся и определение понятия «энтропия» с позиций экономической системы. Построение на этой основе модели разделения интересов позволяет решать прикладные задачи построения систем управления производственными системами хозяйствующих субъектов.

### **Библиографический список**

1. Попов, А.И. Развитие предпринимательства в перерабатывающем секторе АПК // А.И. Попов, А.Г. Павлов, А.А. Глушкова, А.А. Попова // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: сборник научных статей Междунар. научн. конференции. – Минск, 2016. – С.203-207.
2. Васильев, А.А. Возможности развитияnanoиндустрии на основе организации деятельности инженерных компаний / А.А. Васильев, А.И. Попов // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2012. – №4 (41).– С. 180-183.
3. Кузнецова, Т.С. Проблемы и перспективы инновационного развития предприятий машиностроительного кластера / Т.С. Кузнецова, А.И. Попов, В.А. Батуров // Актуальные вопросы экономики, менеджмента и инноваций: материалы Междунар. научно-практич конф. – Нижний Новгород, 2014. – С. 343-345.
4. Попов, А.И. Проблемы и перспективы инновационного преобразования АПК региона / А.И. Попов, А.Г. Павлов // Формирование организационно-экономических условий эффективного функционирования АПК: сборник научных статей Междунар. научн. конференции. – Минск, 2016. – С.40-44.
5. Романенко, А.В. О системных основах управления в реальном секторе экономики / А.В. Романенко, А.И. Попов, В.Л. Пархоменко // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2014. – №2. – С.28-35.
6. Романенко, А.В. Об основах адаптивного управления производственной системой хозяйствующего субъекта / А.В. Романенко, Ю.В. Литовка, В.Ф. Калинин // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2015. – Т.21, №4. – С. 600-606.

УДК 330.1; ГРНТИ 82.05.02

## **ПОНЯТИЕ И СОДЕРЖАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**А. Сивцов**

*Рязанский радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, sivtsoff.alex@yandex.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассмотрено понятие и содержание системы управления рисками, определена главная цель. Рассмотрены действующие стандарты в области риск-менеджмента, отмечены главные постулаты модели COSO ERM. Данна оценка состояния системы управления рисками на российских предприятиях, перечислены основные причины недостаточной реализации принципов системы управления рисками.

**Ключевые слова:** экономический риск, риск-менеджмент

# THE CONCEPT AND CONTENT OF THE RISK MANAGEMENT SYSTEM

A. Sivtsov

Ryazan Radio Engineering University,

Russian Federation, Ryazan, sivtsoff.alex@yandex.ru

*Abstract.* This article discusses the concept and content of the risk management system, determined the main objective. Considers the current standards in the field of risk management, marked by major model postulates COSO ERM. The estimation of the state of risk management systems at Russian enterprises, are the main reasons for the lack of implementation of the principles of risk management system.

*Keywords:* economic risk, risk management

## 1. Введение

Текущая экономическая ситуация в стране показывает, что управление рисками, так и формирование системы управления рисками (СУР) остаются важными и актуальными вопросами не только для финансовых организаций, но и для производства. Если рассматривать происходящие события в нынешних экономических условиях, можно определить множество угроз, которые не оценены должным образом. Все это является поводом для того, чтобы активнее изучать методы и подходы к формированию системы управления рисками в российских предприятиях..

## 2. Понятие и содержание системы управления рисками

Под системой управления рисками (СУР) в организации понимают элемент механизма внутреннего контроля и управления рисками, который является частью корпоративного управления, инструментом обеспечивающим деятельность риск-менеджмента. Система управления рисками обеспечивает принципы, структуру, предпосылки и принципы для проектирования и внедрения, совершенствования процессов управления рисками внутри организации. Следовательно, система управления рисками создает инфраструктуру для управления ими на регулярной основе [1].

Главной целью системы управления рисками является обеспечение минимизации уровня неопределенности по отношению к достижимости задач, поставленных руководством организации, а также разработка процессов управления рисками.

Если рассматривать систему управления рисками по задачам, которые она решает, то необходимо выделить соответствующие этапы:

- 1) Диагностика системы управления рисками на уровне отдельных бизнес процессов, так и всей организации в целом;
- 2) Разработка основных структур СУР, к ним обычно относят организационную, финансовую и информационную;
- 3) Создание методологического регламентированного обеспечения системы управления рисками;
- 4) Создание и структуризация базы данных по выявленным и состоявшимся рискам;
- 5) Разработка механизмов отчетности и мониторинга по возникшим событиям;
- 6) Оценка, оценка, идентификация рисков, выработка плана по их минимизации и возможной компенсации;
- 7) Оценка фактов реагирования на рисковые события.

Для более тщательного понимания системы управления рисками, рассмотрим общепринятые международные и национальные стандарты, в области СУР представленные в таблице 1.

Для того чтобы бы предприятия России могли вызывать доверие у иностранных инвесторов на международной арене, построение СУР внутри российских организаций должно быть, по крайней мере, близко общепринятым мировым стандартам.

Таблица 1 - Состав действующих стандартов в области риск-менеджмента

Краткое содержание стандарта	Наименование стандарта на английском языке	Наименование стандарта на русском языке
BS 31100:2011 Британский стандарт	Code of practice for risk management	Свод практики для риск-менеджмента
CSA Q 850 1997 Канадский стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Руководство по риск-менеджменту при принятии решения
ISO/IEC 31010:2009	Risk management — Risk assessment techniques	Риск менеджмент — Руководство по оценке рисков
ISO/IEC Guide 73	Risk Management — Vocabulary — Guidelines for use in standards	Риск-менеджмент - Словарь — Руководство по использованию в стандартах
COSO II ERM — Integrated Framework	Enterprise Risk Management Integrated Framework	-Интегрированная модель управления рисками
IRM, FERMA RMS	Risk management standart	Стандарт управления рисками (модель RMS)

Для того чтобы бы предприятия России могли вызывать доверие у иностранных инвесторов на международной арене, построение СУР внутри российских организаций должно быть, по крайней мере, близко общепринятым мировым стандартам.

Необходимо дополнительно разъяснить, что модель управления рисками COSO ERM, не является строгой моделью, а представляет собой глубокую методологическую разработку. Рассмотрим основные постулаты, определенные в данной концепции [2]. В модели COSO ERM:

- 1) Определены понятия системы внутреннего контроля;
- 2) Описаны главные составляющие процесса управления рисками;
- 3) Определена интегрированная модель управления рисками;
- 4) Описаны обязанности и функции участников процесса управления рисками;
- 5) Сформулирован сам процесс управления
- 6) Даны рекомендации по обеспечению успешного функционирования СУР в организациях.

### 3. Оценка организации за предмет управления рисками

Многие организации только задумываются о внедрении системы управления рисками, такое состояние дел показывает исследование консалтинговой группы KPMG в 2015 году под название «Практика управления рисками в России» [3]. В данном исследовании были опрошены 48 респондентов с вопросом о проведении диагностики СУР. Результаты данного опроса представлены ниже на рисунке 1.

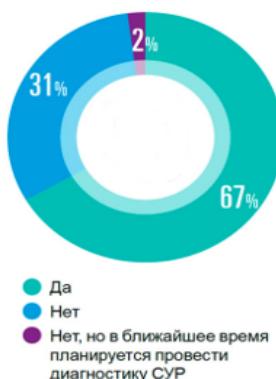


Рис. 1. Результаты опроса 48 организаций о диагностике СУР [5]

В исследовании отмечается, что в большинстве оценка системы производится внутренними силами. Некоторые организации проводят диагностику силами внутренних подразделений. Ответственность за результат возлагается на подразделение, которое координирует

функционирование СУР. Также отмечается, что значительная часть организаций приглашают консультантов. К этим организациям относят компании с участием иностранного капитала.

Проведенное исследование показало, что необходимо регулярно проводить оценку системы. Самый точный результат даст независимая проверка, т. к. объективность будет выше.

#### **4. Состояние управления рисками в России**

Перейдем к рассмотрению состояния системы управления рисками в России. В современных условиях, о создании полноценной системы управления рисками говорить не приходится. Исключением является только крупные компании и отдельные части среднего бизнеса. Необходимость в СУР на российских предприятиях возникает по мере возникновения угрозы (экологические риски, информационные риски, риски связанные с транспортировкой грузов и т. п.) [4]. Следует выделить две причины недостаточной реализации принципа СУР в российских организациях. Во-первых, самая основная причина, руководители слабо осознают изменяющуюся среду, отдача от внедрения системы управления рисками не воспринимается должным образом. Вторая причина банальна и лежит на поверхности. Она связана с длительными и высокими расходами на развитие системы управления рисками, организации попросту не выделяют должную часть бюджета на эти мероприятия. В конечном итоге, из-за отсутствия системы риск-менеджмента отечественные предприятия проигрывают конкуренцию зарубежным организациям.

#### **Выводы**

В итоге хочется заметить, что формирование системы управления рисками — является только одним из важных инструментов менеджмента, который необходимо внедрять организациям. Естественно, этот процесс протекает, не так быстро, как хочется, с ощутимыми финансовыми затратами. Ведь реализация системы управления рисками индивидуальна для каждой отдельно взятой организации, базируется на специфичной базе идентифицированных рисков. Российским законодательным органам и регуляторам необходимо сделать шаг вперед и разработать качественную отечественную методику, на основе международных и национальных методик (COSO, RMS и т. д.). Организациям не стоит бояться и пробовать внедрять у себя СУР, т. к. ее важность среди основных элементов менеджмента бесспорна.

#### **Библиографический список**

1. А. Дамодаран. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики - 2010. — С. 72-74.
2. А. Мадера. Риски и шансы. Неопределенность, прогнозирование и оценка - 2015. — С. 35-38.
3. Д. Соколов, А. Барчуков. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики - 2016. — 114 с.
4. Н. Пименов. Управление финансовыми рисками в системе экономической безопасности - 2013. — С. 200-203.
5. Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития [Электронный ресурс], URL: [https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S\\_CG\\_10r.pdf](https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2015/11/S_CG_10r.pdf) (дата обращения 14.02.17).

УДК 658.51, 331.44; ГРНТИ 06.81.12

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР КАК ПРИЧИНА ВОЗНИКНОВЕНИЯ БРАКА НА ПРОИЗВОДСТВЕ**

**В. Данилко**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, v\_danilko@mail.ru*

**Аннотация.** В данной работе рассматриваются различные проявления «человеческого фактора» как причины возникновения брака на производстве, а также возможные пути снижения потерь, связанных с проявлениями этой причины.

**Ключевые слова:** человеческий фактор, мотивация персонала, квалификация персонала, условия труда, производственный брак, потери от брака, брак продукции

# HUMAN FACTOR AS THE CAUSE OF MANUFACTURING DEFECTS

V. Danilko

Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, v\_danilko@mail.ru

*Abstract.* This paper deals with various manifestations of the "human factor" as the cause of manufacturing defects and also deal with possible ways of loss reduction related to these manifestations.

*Keywords:* human factor, motivation of staff, staff qualifications, working conditions, manufacturing defects, loss of defects, product's defects

На любом производстве можно столкнуться с таким явлением как «брак», то есть продукцией, передача которой потребителю не допускается из-за наличия дефектов. [1] Данная продукция в силу ряда причин не соответствует заданным требованиям. В число указанных причин входят связанные с качеством сырья, материалов и комплектующих, технологические, конструкторские, связанные с «человеческим фактором» и т.д.

Рассмотрим подробнее такую причину брака, как «человеческий фактор». Данная причина может иметь различное проявление, в том числе в качестве небрежности персонала при выполнении производственных операций, ошибок из-за его недостаточной компетентности, нарушения технологии производства из-за нечетких требований и порядка осуществления операций, а также невнимательность в работе из-за эмоционального и физического состояния сотрудников и прочего (рис. 1).

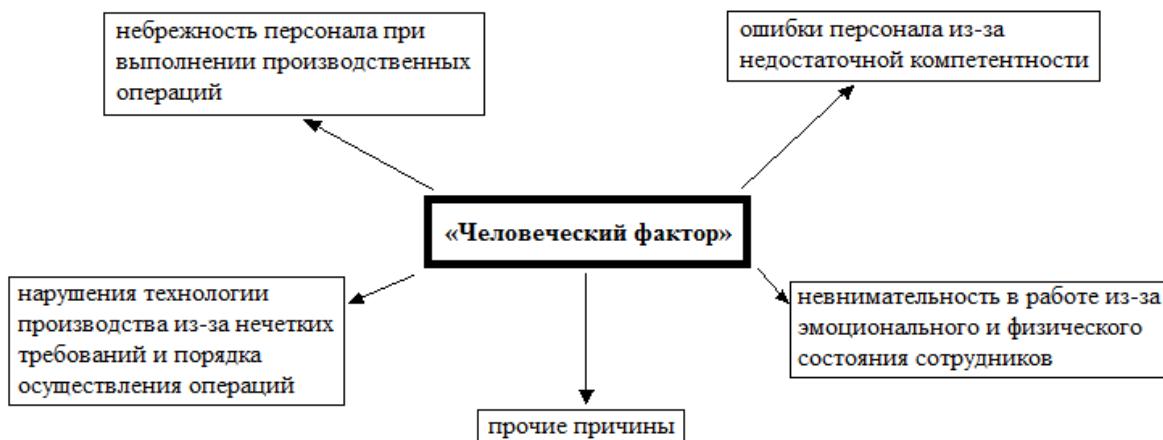


Рис. 1. Основные проявления причины брака «человеческий фактор» на производстве

Рассмотрим каждое отдельное проявление «человеческого фактора» как причины брака. Начнем с такого проявления как невнимательность в работе из-за эмоционального и физического состояния сотрудников. На эмоциональное состояние персонала может повлиять множество факторов, в том числе несвязанных с рабочей обстановкой. Однако поддержание здоровой атмосферы в рабочем коллективе является одной из задач руководителей подразделений. Данное обстоятельство способствует снижению вероятности влияния эмоционального состояния человека на результат его работы. Более того, если обеспечить в коллективе преемственность опыта, то есть передачу опыта от более опытных сотрудников к младшим коллегам, можно снизить и вероятность проявления недостаточной компетентности персонала.

В то же время физическое состояние сотрудников также может привести к браку. Причиной может послужить усталость персонала, возникающая в течение рабочего дня. Усугубить ситуацию могут: режим работы, освещение, шум на рабочих местах и прочее. Слишком долгий рабочий день, слишком короткий перерыв на обед или его отсутствие в силу каких-то причин, недостаточное освещение или же освещение в определенных режимах, повышенный шум и т.д. – все это может привести к невнимательности персонала из-за усталости. Кроме того все выше перечисленное может привести к увеличению риска травматизма на производстве, что также является нежелательным. Поэтому установление правильного режима работы, обеспечивающего максимальную эффективность труда, играет значитель-

ную роль в организации производства. Также обязательно соблюдение всех норм освещенности, уровня шума и прочего на рабочих местах.

Для более эффективного улучшения эмоционального и физического состояния персонала возможна организация сбора предложений персонала по улучшению условий труда. Данное мероприятие позволит более четко увидеть ситуацию глазами рядового сотрудника и, возможно, рассмотреть и внедрить нестандартные и более эффективные варианты решения проблемы.

Стоит заметить, что рассмотренное выше проявление «человеческого фактора» как причины брака является неумышленным, чего нельзя в полной мере утверждать при проявлении небрежности персонала при выполнении производственных операций. В данном случае речь идет в первую очередь о незаинтересованности сотрудников в выполняемой работе или ориентации на объем производства в ущерб качеству. С последним можно столкнуть на производстве, где установлена сдельная система оплаты труда.

Как правило, персонал, осуществляющий на производстве изо дня в день однотипную работу, имеет довольно низкую квалификацию и еще меньший интерес к выполняемой работе. Ведь в данном случае у сотрудников нет простора для проявления какого-либо творческого подхода. Рабочие особо не заинтересованы в выявлении неявного брака и пропускают его на следующие производственные операции, если контролер отдела технического контроля (ОТК) ничего не выявит. Данное обстоятельство приводит к дополнительным экономическим потерям компании на производственные операции с заведомо бракованной продукцией.

Одним из способов снижения влияния на качество продукции небрежности персонала вследствие его незаинтересованности является совершенствование системы мотивации, в том числе системы премирования и вычетов. Простое применение к персоналу вычетов за каждый выявленный брак продукции не решит проблемы. Это будет способствовать еще большим экономическим потерям, ведь сотрудники будут не просто пропускать неявный брак, но и пытаться утаивать очевидный.

Для более эффективной работы системы премирования и вычетов следует применять вычеты только к работникам, пропустившим заведомо бракованную продукцию на следующие производственные операции. Премировать же нужно не только за качественное производство продукции, но и за выявленный брак на ранних стадиях производства.

Также персонал можно мотивировать возможностью проявить себя через внесение предложений о совершенствовании производства, в том числе отдельных его операций. Для более активного участия сотрудников в составлении предложений можно организовать курсы повышения квалификации, которые дадут им информацию для размышлений, в результате чего могут быть выдвинуты эффективные и оригинальные варианты улучшения производства, способствующие как сокращению затрат предприятия на производство продукции, так и его потерь от брака. Кроме того, работники компании найдут простор для творческого подхода и будут более заинтересованы в своей работе.

Также стоит отметить, что курсы повышения квалификации помогут снизить вероятности возникновения ошибок персонала в силу недостаточной компетентности. В данном случае компании не придется тратить время и ресурсы на подбор более квалифицированного персонала.

Однако в случае существования недостаточной компетентности персонала как причины возникновения брака продукции все может быть осложнено нечеткостью требований и порядка осуществления производственных операций. Данное обстоятельство может привести к нарушениям безопасности труда и технологии производства, последнее в свою очередь приводит к неизбежному браку.

Одним из возможных вариантов решения данной проблемы является разработка методик и рабочих инструкций по работе с оборудованием, которые будут написаны максимально доступным языком. В первую очередь они должны представлять собой пошаговое руководство с четкими формулировками задач, которые ставятся перед персоналом на каждом этапе. Кроме того следует к каждому этапу прикрепить соответствующие иллюстрации,

вплоть до табло с кнопками, на которые необходимо нажать в процессе работы. Каждой кнопке следует дать название или обозначение на выносной линии. В то же время в описании этапа нужно дать перечень кнопок, которые нужно нажать, в необходимой последовательности и с указанием при необходимости дополнительных операций и интервалов времени их нажатия. Чем проще будет написана инструкция или методика, тем большим будет эффект от ее внедрения.

Таким образом, были рассмотрены такие проявления причины возникновения брака «человеческий фактор», как небрежность персонала при выполнении производственных операций, ошибки из-за его недостаточной компетентности, нарушение технологии производства из-за нечетких требований и порядка осуществления операций, а также невнимательность в работе из-за эмоционального и физического состояния сотрудников. В качестве возможных мероприятий по снижению потерь от брака вследствие данной причины были предложены: изменение условий труда персонала, системы его мотивации, повышение квалификации, а также разработка и совершенствование методик и рабочих инструкций до достижения максимально доступного уровня изложения. Стоит отметить, что если применять эти мероприятия в комплексе, это поможет значительно сократить потери компании по статье как брак, что довольно актуально в существующей экономической ситуации.

### **Библиографический список**

- ГОСТ 15467-79 (СТ СЭВ 3519-81) Управление качеством продукции. Основные понятия. Термины и определения – Взамен ГОСТ 17341-71, ГОСТ 16431-70, ГОСТ 15467-70, ГОСТ 17102-71. Введ. 01.07.1979. – М.: Стандартинформ, 2009. – 22 с.

УДК 336.71; ГРНТИ 06.73.55

## **МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ УРОВНЯ ДОВЕРИЯ КЛИЕНТОВ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ**

**A.D. Davyдов**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, dad13@yandex.ru*

*Аннотация.* Проводится анализ отношения граждан к Российской банковской системе . Рассматривается проблема информированности клиентов в банковской сфере и банковские стратегии. Разрабатываются методы для повышения уровня доверия клиентов к банкам.

*Ключевые слова:* банковская сфера, уровень доверия, качество обслуживания, банковские продукты и услуги, информированность клиентов.

## **METHODS OF IMPROVEMENT OF THE LEVEL OF CUSTOMER COFINENCE IN THE BANKING SECTOR**

**A.D. Davyдов**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan dad13@yandex.ru*

*Abstract..* There is an analysis of the relationship of the citizens towards Russian banking system. In concrete, the problem of customer awareness of banking sphere and strategy. Certain methods are being developed towards improvement of the level of customer confidence in banks.

*Keywords:* banking sphere, level of trust, quality of service, goods and services of the bank, customer awareness.

### **1. Введение**

В настоящее время, для работы с денежными средствами и для выполнения различных транзакций, потребителю приходится работать с банками. Рынок банковских услуг в России, на данный момент хорошо развит, имеется разнообразный выбор продуктов, качественный сервис, низкая стоимость и удобные удаленные каналы обслуживания. Но большинство клиентов до сих пор не доверяют банкам и стараются по минимуму пользоваться их продуктами и услугами.

Причин возникновения данной проблемы огромное множество, но можно обратить внимание на основные. Кто-то привык пользоваться только наличными денежными средствами и не понимает как работать с пластиковыми картами. Часть населения опасается доверять свои сбережения банку и считают это не безопасно. Некоторые просто не понимают смысл предоставляемых услуг, их стоимость и причины возникновения процентов и дополнительных комиссий.

Данная проблема состоит из двух основных факторов: низкая информированность в банковском деле у клиентов и не правильно расставленные приоритеты в стратегии банков.

## **2. Причины недоверия клиентов к банкам**

Рассматривая первый фактор, можно сделать вывод, что чем больше клиент разбирается в банковском деле, тем больше шансов, что он сможет найти наиболее подходящий для себя банк или несколько банков, которые будут полностью удовлетворять его потребности и с которым он будет сотрудничать на протяжение всего времени. Например сотрудник банка или просто человек, который хорошо понимает банковскую систему, без проблем будет пользоваться большей частью услуг банка, работать с ним наиболее выгодно, избегая каких либо лишних затрат. А человек без финансового или экономического образования, мало владеющий знаниями в банковской сфере, маловероятно сможет сразу же выбрать наиболее выгодный банк, избежать лишних затрат и будет с опаской пользоваться какими-либо продуктами. Данный фактор важен во многих сферах, но в данной сфере он имеет огромное значение. Так как очень важно понимать, как работают продукты, как начисляются проценты, когда необходимо погашать платежи или поддерживать определенный баланс, стоимость определенных услуг и способность рассчитывать их выгоду. Многие просто делают выбор в сторону ближайшего банка к дому или в пользу наиболее яркой рекламы, без оценки финансовой выгоды.

Переходя ко второму фактору, нужно рассмотреть, какие стратегии в основном используют банки. Зачастую банки стараются получить выгоду за счет увеличение числа клиентов, применяя различные маркетинговые инструменты, основывающиеся на привлечение клиентов, увеличение продаж и погоней за максимальной прибылью. Следуя данной цели, почти все банки начинают пользоваться определенными, не честными по отношению к потребителям, уловками. Часто банки, применяя маркетинговые инструменты, привлекают клиентов яркой рекламой и громкими лозунгами, оставляя всю суть продукта в договоре мелким шрифтом. Таким образом банки получают большую краткосрочную прибыль, стараясь продать как можно больше таких продуктов, клиентам которые мало понимают в банковском деле. Пока клиент не понимает всю невыгодность установленных условий, банк будет стараться по максимуму вогнать клиента в долг, что бы у него не получилось быстро погасить задолженность и расторгнуть договор.

Наиболее крупные банки, которые дорожат своей репутацией, стараются избегать таких уловок и построить долгосрочные отношения с клиентом, стараясь обеспечить доверительные отношения. Но все равно даже такие банки тратят большую часть бюджета на рекламу, отделы по продажам и маркетинговые уловки для привлечения клиентов.

Основным приоритетом банка должно быть удержание клиента, путем совершенствования продуктов и услуг, увеличения уровня их качества. Так же отношения между клиентом и банком должны быть наиболее прозрачными и удобными для обоих сторон.

Если достигнуть данной цели, то клиент будет сотрудничать с банком на протяжение всей жизни, доверять ему, используя свои финансовые сбережения наиболее выгодно и для себя и для банка. Так же удовлетворенный клиент посоветует свой банк друзьям и родственникам, привлекая новых клиентов, что позволит руководству сократить расходы на рекламу.

Если исправить эти два фактора то проблема с доверием у клиентов к банкам будет решена. Банки будут предлагать качественный сервис, сократив расходы на рекламу, и стараться построить долгосрочные отношения со своими клиентами. А клиент за счет повышения банковской информированности сможет сразу определять для себя наиболее выгодные банки, подробно изучая условия и договор, а не обращать внимание на приукрашенные рек-

ламные ролики. Так же чем больше клиенты будут разбираться в условиях и более уверенней себя чувствовать, тем больше они будут привлекать сбережений в банк и активно пользоваться кредитными продуктами, получая личную выгоду и увеличивать прибыль банков.

### **3. Методы повышения уровня доверия**

Разберем основные методы, которые могут осуществить банки для увеличения доверия у своих клиентов:

1. Обучающие ролики и тренинги. Для повышения информированности клиентов можно составить специальные, бесплатные онлайн-тренинги или ролики, которые будут размещены на сайте и которые максимально просто будут объяснять работу продуктов, как ими пользоваться, для каких целей они нужны, где проверить информацию, когда надо делать платежи, стоимость продуктов и из за чего могут возникнуть лишние проценты и комиссии, что бы любой клиент посмотрев данный ролик или пройдя онлайн-тренинг, мог сразу понять цель и эффективность данного продукта. Для клиентов, которые не пользуются интернетом можно разработать аналогичные брошюры, которые будут выдавать в отделение при подписание договора, что бы клиент, сразу понимал смысл продукта, его особенности, стоимость и другие важные моменты.

2. Повышение лояльности клиентов к удаленным каналам. Клиенты должны иметь возможность большую часть основных операций совершать не выходя их дома. Это увеличит удобство пользования банковскими услугами, а так же позволит сократить расходы на отделения и телефонную линию поддержки. Это можно сделать, благодаря хорошо продуманному, и удобному личному кабинету на сайте. Но так же важно составить инструкции по сервисным вопросам, которые будут описывать весь возможный функционал, который можно осуществлять через Интернет-банкинг, мобильный-банкинг, и другие онлайн-сервисы, с которыми клиент так же может ознакомится на сайте при возникновение вопросов.

3. Культура обслуживания. Как бы хорошо в банке не были бы развиты онлайн-сервисы, банк не должен сокращаться количество отделений и банкоматов. В любой ситуации есть огромное количество вопросов, которые клиент может решить только в отделение, поэтому в любом городе должно быть хотя бы , как минимум одно отделение на район и так, что бы в нем не образовывалась очередь, в какие-либо часы, если так происходит, значит должно быть открыто дополнительное отделение. Так же важно, что бы все сотрудники компании были высококвалифицированными и доброжелательными с каждым клиентом. Что бы в отделение или при звонке была дружелюбная атмосфера и высокое качество обслуживания.

4. Тщательный анализ удовлетворенности клиентов. Банк должен постоянно оценивать отзывы клиентов, их жалобы и просьбы. Это позволяет выяснить слабые стороны и возможные направления в развитие. Для этого банку достаточно осуществлять рассылку с просьбой оценить тот или иной сервис, а так же изучать тенденцию жалоб, которые клиенты оставляют обращаясь в банк или сторонние сайты. Подводя итоги анализа, очень важно поэтапно исправлять указанные проблемы, осуществлять постоянное совершенствование и развитие организации.

5. Честность по отношению к клиентам. Банк должен перестать пытаться обманывать клиентов и построить максимально прозрачные отношения. Важно что бы сотрудники банка не навязывали платные услуги, которые не нужны клиенту, поднимая тем самым свои личные продажи. А наоборот перед сотрудником должна стоять задача, как можно подробнее объяснить клиенту, как пользоваться той или иной услугой, что бы у него не осталось никаких дополнительных вопросов и неясностей. Клиент должен сразу понимать всю выгоду приобретаемой услуги и её стоимость. Так же у клиента должна быть полная свобода выбора. Не допускается, что бы для оформления какого либо продукта, клиент обязан подключить дополнительные услуги, которые ему не нужны и ещё вдобавок являются платными.

Так же банк должен постоянно оповещать о списанных комиссиях и процентах, что бы у клиентов не возникали дополнительные вопросы, о том за что у них списываются денежные средства.

#### **4. Заключение**

Проводя анализ предложенных методов, может сформироваться мнение, что банк потеряет большую часть своей прибыли. Это отчасти так, но за счет этих методов, банк так же увеличит лояльность своих клиентов, благодаря чему он так же сможет сократить часть расходов. И потеря прибыли будет чувствоваться в краткосрочном периоде, а так как, клиент пользуются данными услугами в течения всей жизни, то в долгосрочном периоде банк получит гораздо больше прибыли, так как клиент активней будет пользоваться продуктами в течение долгих лет, приводя новых клиентов. Данный доход будет более стабильный и постоянный, так же общая активность на рынке увеличится, что повысит общее финансовое состояние России.

УДК 65.011 ; ГРНТИ 06.81.12

## **ERP-СИСТЕМЫ, ПРОЦЕСС ВНЕДРЕНИЯ В РАБОТУ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Ю. Бекиш**

*Гродненский государственный университет им. Я. Купалы,  
Республика Беларусь, Гродно, julija-bekish@rambler.ru*

*Аннотация.* В данной работе описаны возможности, рассмотрены функциональные блоки, исследованы преимущества и недостатки ERP-систем, проанализированы статистические данные рынка ERP-систем. Выявлены проблемы внедрения данных систем в работу предприятия.

*Ключевые слова:* ERP-системы, внедрение, проблемы внедрения.

## **ERP-SYSTEMS, IMPLEMENTATION INTO THE WORK OF ENTERPRISE**

**Yu. Bekish**

*Yanka Kupala State University of Grodno,  
Republic of Belarus, Grodno, julija-bekish@rambler.ru*

*Abstract.* This paper describes the features considered functional blocks, studied the advantages and disadvantages of ERP-systems, analyzed the statistics of ERP-systems market. The problems of implementation data systems in the operation of the enterprise.

*Keywords:* ERP-system, implementation, implementation problems.

### **1. Введение**

Сегодня ERP-системы (Enterprise Resource Planning) становятся всё популярнее и популярнее. Благодаря им любое предприятие может автоматизировать и оптимизировать свою работу. ERP — это такой набор приложений интегрированных между собой, который позволяет создавать автоматизированную среду таких процессов предприятия как планирование, учет, контроль, анализ и управление финансовыми, товарно-материальными, производственными и логистическими потоками, бухгалтерский учет, управление персоналом и т.д.[1]. Таким образом обмен данных между отделами и подразделениями происходит гораздо быстрее и проще.

### **2. Преимущества и недостатки внедрения ERP-систем**

Системы класса ERP, безусловно, упрощают управление и организацию контроля процессами любого предприятия. Однако, как у каждого нововведения, ERP-системы имеют свои достоинства и недостатки.

Перечислим достоинства:

- Контроль. ERP-системы осуществляют контроль над всеми отделами процессами, тем самым упрощая деятельность многих отделов
- Синхронизация. Любое производство есть определённая последовательность работ, а любой процесс подразумевает обмен информацией. ERP-системы синхронизируют все данные в единую базу данных таким образом, что информация по тому или иному продукту доступна на любом из этапов производства.
- Стандартизированная отчетность. Средства отчетности ERP системы позволяют унифицировать все виды отчетов и статистических данных, с помощью которых произво-

тися управление. Отчёты могут создаваться по всем процессам, подразделениям или функциям в режиме реального времени.

- Унифицирование систем. Во время внедрения функциональной части ERP системы необходимость в поддержке разрозненных информационных систем управления отсутствуют. Все функции отдельных систем могут быть интегрированы в ERP систему.

- Увеличение функций управления. Многие ERP системы дают нам возможность применения модулей управления корпоративными знаниями, что позволяет организации значительно расширить функции управления с помощью создания корпоративной базы знаний.

- Интегрирование с поставщиками/клиентами. Многие современные ERP системы позволяют поставщикам/клиентам частично выполнять функции организации (сформированть и отследить заказ, контроль запасов и пополнение).

- Адаптация под нужды конкретного бизнеса. ERP системы обладают множеством модулей, работа которых производится с привязкой к базовым функциям, так и отдельно от них. Способы решения задач в модулях настраиваются в соответствии с потребностями организации.

- Защита данных. Каждая группа пользователей в ERP системе может созжать свою политику безопасности, тем самым обеспечивая высокую надежность защиты данных. Контролируется деятельность всех пользователей. Каждая операция и действие, которые пользователи выполняют, система может контролировать самостоятельно.

- Улучшенное взаимодействие. ERP системы позволяют обеспечить «прозрачность» результатам , тем самым горизонтальные связи между подразделениями могут быть налажены и их взаимодействие улучшено.

- Масштабирование. Для больших компаний, имеющих распределенную структуру и территориально удаленные подразделения, ERP системы позволяют масштабировать решения. Это дает возможность территориально удаленным подразделениям иметь единую систему управления.

Однако при использовании и внедрении ERP-систем возникают некоторые проблемы и определенные недостатки.

- Стоимость. Любая ERP-система-дело затратное. Во-первых, приобретение лицензионного соглашения, которое следует приобретать ежегодно. Во-вторых, подобные системы требуют постоянного технического обновления, что производится поставщиком услуг и безусловно недешево. В-третьих, работы по самому внедрению состоят из нескольких этапов (планирование, настройки, тестирование и т.д).

- Длительность внедрения. Этот процесс не быстрый и состоящий в несколько этапов. Каждый этап требует определённых временных затрат. В зависимости от того, насколько предприятие «готово» к внедрению он может занять от года до нескольких лет.

- Трудности в процессе освоения. ERP системы обладают достаточно непростым интерфейсом для пользователя. Для успешного внедрения и работы ERP системы необходимо отределённое обучение пользователей.

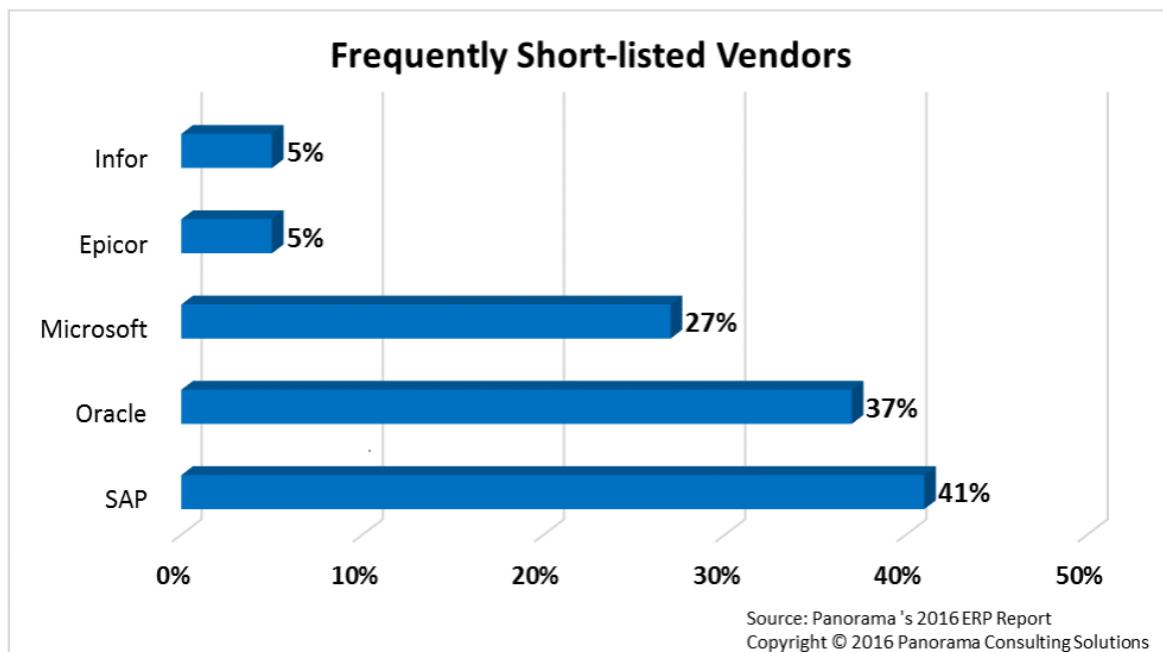
- Перенос данных. Во время внедрения ERP система заменяет собой уже существующие информационные системы управления.Перенос данных, которые хранятся в этих системах, может быть проблематичным или вообще невозможным.

- Зависимость от поставщиков. .Процесс приобретения и внедрения ERP системы является достаточно затратным. Компании необходимо пользоваться услугами постоянного поставщика для поддержания работоспособности системы и ее дальнейшей поддержки.

### **3. Анализ статистических данных**

Согласно прогнозу Allied Market Research (AMR) мировой рынок ERP-систем к 2020 г. достигнет \$41,69 млрд, при этом среднегодовой темп роста в течение 2014-2020 гг. будет составлять порядка 7,2% [3].

По данным «REPORT ON ERP SYSTEMS AND ENTERPRISE SOFTWARE» [4] лидирующими вендерами на рынке ERP-систем SAP, Oracle, Microsoft (рис. 1).



\*graph doesn't add up to 100% because multiple vendors were shortlisted.

Рис. 1. Топ вендеров за 2016 год

Итак, ведущим вендором ERP-систем является SAP. Согласно [4] Panorama, далее расположились следующие компании:

- Sage (3,5%);
- NetSuite (2,9%);
- IFS (1,5%);
- IQMS (1,2%);
- Syspro (1,1%).

По срокам окупаемости инвестиций в ERP первое место заняла компания SAP. Стоит отметить, что по скорости внедрения лидируют продукты Oracle, однако, согласно статистическим данным, первенства по затратам захватили системы NetSuite, которые обходятся заказчикам в среднем в 2,8% от выручки. Panorama в своих исследованиях также отмечают определённые преимущества систем Infor: широкие возможности использования мобильных версий удалёнными офисами и сотрудниками, высокая надежность и простые в понимании средства анализа бизнес-данных и оптимальные стоимость внедрения и окупаемость инвестиций [5].

Но являются ли все проекты по внедрению успешными? По данным исследований Panorama, 41% компаний, из принявших участие в опросе, смогли получить при внедрении ERP менее 50% от намеченных выгод [4]. Далеко не все проекты по внедрению данных систем «вписываютя» в изначально оговоренный бюджет. Что лишь увеличивает риски данного проекта (рис. 2).

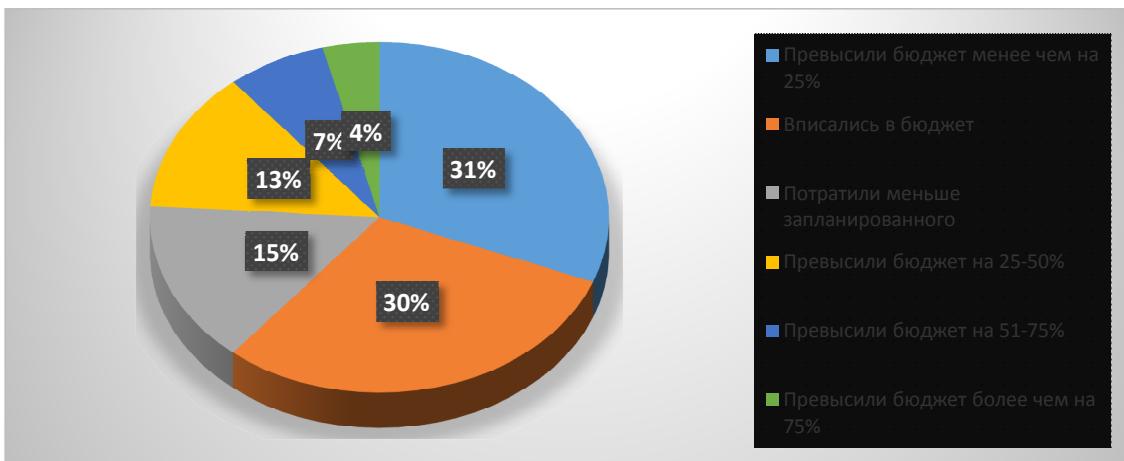


Рис. 2. Распределение бюджета компаниями при реализации проекта при внедрении ERP-системы

При исследовании, какой процент от запланированных преимуществ получили компании при реализации ERP-проекта, согласно данным Panorama [4], только около 9% компаний получили большой процент запланированных выгод (81-100%), 16% компаний не «ощутили» каких-либо изменений и не получили выгод, которые были запланированы (рис. 3).

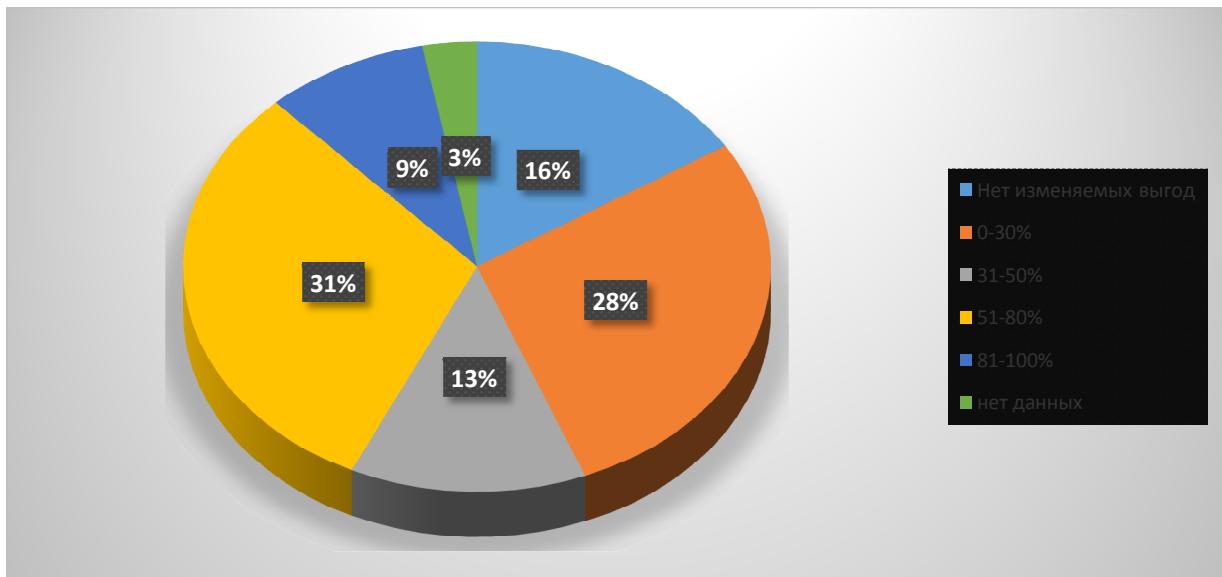


Рис. 3. Процент от запланированных выгод, который получили компании при реализации ERP-проекта

Так в чем состоит проблема внедрения ERP-систем?

1. Некоторые бизнес-решения, которые были реализованы ранее и являются основой работы предприятия не совместимы с работой ERP-систем.

2. Сотрудники технического отдела предприятия, в котором была внедрена ERP-система, недостаточно квалифицированы или плохо осведомлены об устройстве и работе ERP-систем, тем самым не обеспечивая полноценное функционирование системы.

3. Сотрудники отделов, в которых будет ERP-система не готовы к работе «в новых условиях».

### Выводы

Таким образом можно сделать определённые выводы. Enterprise Resource Planning System позволяет не только грамотно распределить ресурсы, но и автоматизировать работу предприятия. Чем больше предприятие, тем сложнее отследить как-то один процесс. Поэтому многие крупнейшие предприятия налаживают свою работу и упрощают свою жизнедеятельность. Однако, многие проекты по внедрению ERP-систем могут обеспечить лишь 50% от желаемого результата. Но возможности, которые даёт любое ПО, относящиеся к ERP-

системам, позволяют создать хорошо налаженную машину, с постоянной синхронизацией процессов, стандартизацией отчётности и защитой данных. А вот какое именно ПО стоит выбрать предприятию, зависит от ситуации на рынке ERP-систем. На 2016 год лидирующим вендером является SAP. Однако, по скорости внедрения вперёд выходят продукты Oracle. Однако стоит заметить, что далеко не все проекты по внедрению ERP-систем были успешны и принесли те выгоды, которые были запланированы.

### **Библиографический список**

1. Планирование и управление ресурсами предприятий (ERP) [Электронный ресурс], URL: <http://iba.by/services/erp/> (дата обращения: 16.02.2017 ).
2. Система планирования ресурсов предприятия [Электронный ресурс], URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/erp-sistema.html> (дата обращения: 16.02.2017).
3. 2016 REPORT ON ERP SYSTEMS AND ENTERPRISE SOFTWARE [Электронный ресурс], URL: <http://go.panorama-consulting.com/ts/panoramaconsulting/images/2016-ERP-Report.pdf> (дата обращения: 17.02.2017).
4. ERP-системы (мировой рынок) [Электронный ресурс], URL: [http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:ERP-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B\\_\(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9\\_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA\)](http://www.tadviser.ru/index.php/%D0%A1%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F:ERP-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D1%8B_(%D0%BC%D0%B8%D1%80%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B9_%D1%80%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA) (дата обращения 17.02.17).

УДК 004.9; ГРНТИ 50.51.17

## **СПРУТ-ОКП – СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ ПРОИЗВОДСТВОМ**

**И. Коняшкина**

*Рязанский государственный радиотехнический университет*

**Аннотация.** В данной работе рассматривается автоматизированная система управления производством СПРУТ-ОКП, ее назначение и результаты применения, а так же идеология рассматриваемой системы и нововведения.

**Ключевые слова:** система, СПРУТ-ОКП, производство, управление, эффективность.

## **SPRUT-OKP – MODERN TOOL OF PRODUCTION MANAGEMENT**

**I. Konyashkina**

*Ryazan State Radioengineering University*

**Abstract.** In this paper we consider an automated production management system SPRUT-OKP, its purpose and main functions, as well as the ideology of the system and innovation.

**Keywords:** system SPRUT-OKP, production, management, efficiency.

### **1. Введение**

На современном этапе развития производственной деятельности, особого внимания заслуживают следующие проблемы управления производственным предприятием: непрозрачность производства (непрозрачность сроков фактического выполнения заказов, фактических затрат), конфликты между подразделениями, неэффективная загрузка производственных мощностей и несогласованность действий подразделений.

Решение всех перечисленных выше проблем подразумевает под собой создание на предприятии единой автоматизированной системы оперативно-календарного планирования и диспетчеризации производства, которая позволит прогнозировать и адекватно принимать оперативные и стратегические управленческие решения, свести к минимуму ошибки при планировании, повысить оперативность действий персонала, снизить долю материальных запасов и текущие издержки производства. Такой системой в настоящее время является СПРУТ-ОКП; внедрение данной системы позволит решить острые проблемы производства и, как следствие, повысить эффективность работы хозяйствующего субъекта.

### **2. Назначение системы**

СПРУТ расшифровывается как система проектирования универсальных технологий. Разработчиком систем является российская компания «СПРУТ-Технология», которая основана на кафедре «Робототехники и комплексной автоматизации» МГТУ им. Н. Э. Баумана в

городе Москве. Основной вид деятельности компании заключается в разработке и внедрении систем в области автоматизации подготовки производства.

Система СПРУТ-ОКП представляет собой инструмент, с помощью которого реализуются функции инженерного, планирующего и производственных уровней управления. Эффективность работы предприятия можно свести к трем основным показателям: это снижение себестоимости и управления производством, выполнение заказов в срок и обеспечение надлежащего качества выпускаемой продукции. Использование СПРУТ-ОКП позволяет значительно улучшить управление промышленным предприятием за счет компьютерной интеграции основных областей его деятельности, и стоит отметить, что данная система позволяет отслеживать процесс производства абсолютно на всех его этапах в режиме онлайн.

На рисунке 1 представлена непосредственно запущенная в работу система СПРУТ-ОКП на ПК (полный комплект, включающий все модули: технолог, плановик, руководитель, диспетчер, экономист, склад и сбыт).

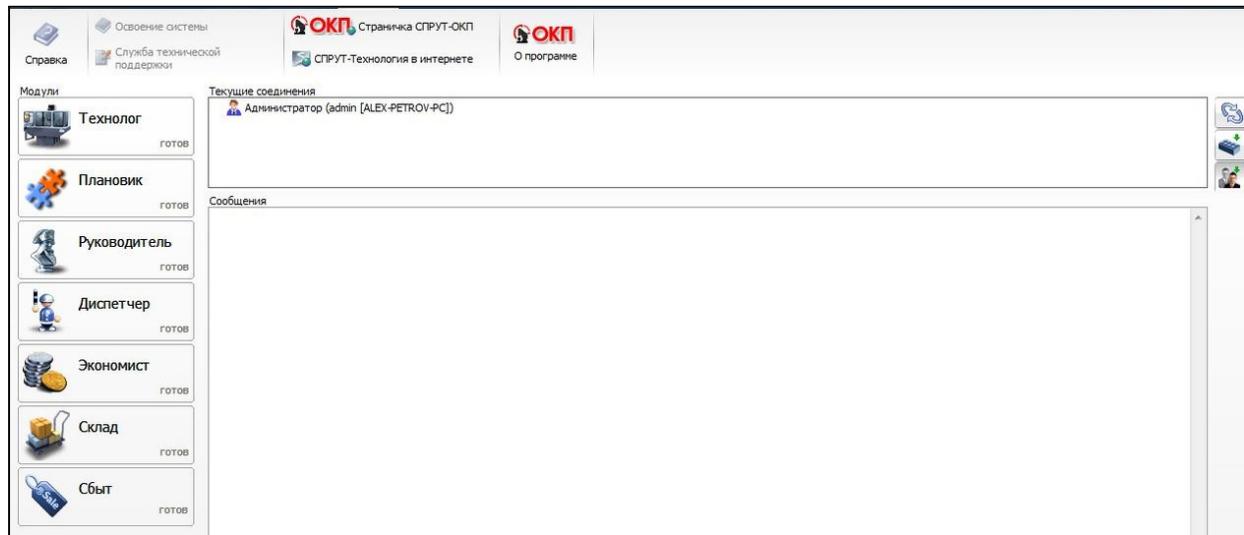


Рис. 1. Комплект СПРУТ-ОКП, запущенный в работу на ПК

На рисунке 2 изображено одно из главных достоинств системы – наглядное представление этапов производства номенклатурных позиций (модуль – плановик).

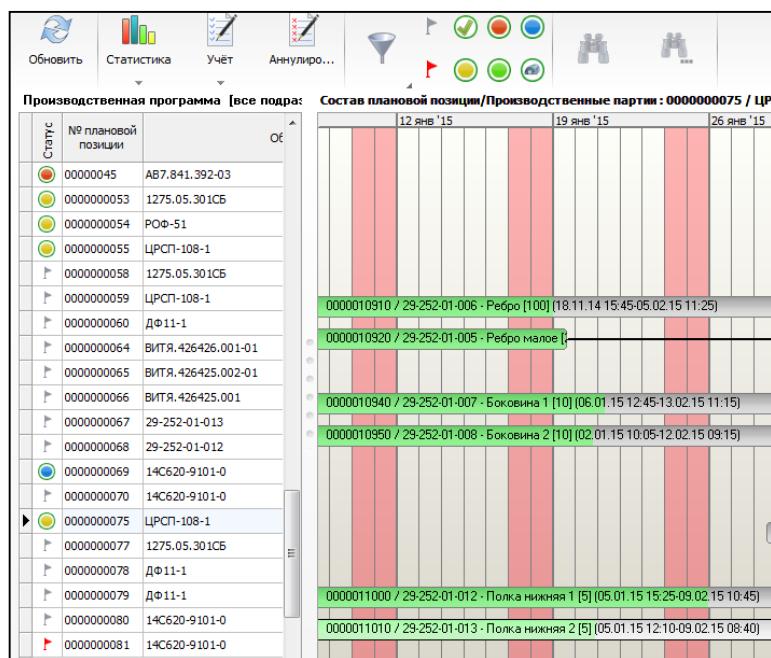


Рис. 2. Отражение этапа производства номенклатурных позиций в системе СПРУТ-ОКП

Как мы видим, система оперативно-календарного планирования позволяет наглядно отображать план в виде диаграммы Ганнта, учитывать выполнение операций, формировать производственные программы на различные плановые периоды, проверять укомплектованность, выдавать сменно-суточные задания

### **3. Результаты использования системы СПРУТ-ОКП при оперативно-календарном планировании и диспетчеризации производства**

В результате использования рассматриваемой системы, как показывает практика, наблюдается улучшение планирования производства за счет мгновенного расчета сроков выполнения всех заказов с точностью до операции на участке и до выданных болтов на сборку; за счет мгновенного выявления «узких» мест на предприятии; за счет расчета плановой и фактической себестоимости продукции (в частности учитывается изменение себестоимости при малейшем изменении технологического процесса производства номенклатурной единицы).

Улучшение управления производством достигается за счет получения достоверной информации, необходимой для принятия правильных решений и возможности получения сведений о положении дел в любой момент времени: каждый заказ, каждое изделие, каждая производственная партия.

Кроме того, в системе применено штриховое кодирование номенклатуры, документов, транзакций и других объектов. Это в свою очередь позволяет ускорить процесс получения полного комплекта документов (маршрутной карты, спецификации и других согласно ГОСТ) на то или иное изделие и ужесточить контроль соблюдения маршрутов (технологии производства) с возможностью оперативного и документированного изменения.

В итоге повышается эффективность работы предприятия за счет снижения ошибок при планировании, сокращения сроков производства при сохранении качества продукции (что дает возможность увеличивать количество коммерческих договор для предприятий, у которых основным видом деятельности является выполнение оборонного госзаказа) и снижении доли текущих издержек производства. А так же за счет обеспечение информационных связей между специалистами и подразделениями, что позволяет повысить оперативность действий персонала.

В заключении хочется отметить результаты внедрения СПРУТ-ОКП на конкретных предприятиях.

Завод стеллажного оборудования SOLOS является крупнейшим производителем стеллажного оборудования, за 15-летний период работы предприятию удалось реализовать 20 000 проектов и занять лидирующую позицию на рынке России и СНГ. Период время от начала проекта до полного внедрения системы составил 1 год 9 месяцев. Основные результаты внедрения программы: рост объема производства более в 2,5 раза, рост использования производственной мощности с 40% до 96%, снижение численности персонала управления производством в 3 раза.

ООО «СИБЭЛЕКТРОПРИВОД» - крупнейший в Урало-Сибирском регионе производитель тяговых электрических машин средней мощности. На сегодняшний день ООО «Сибэлектропривод» является одним из ведущих в России предприятий, разрабатывающих и производящих уникальную гамму электрических машин, которые находят широкое применение в различных отраслях народного хозяйства: тяговые генераторы и электродвигатели для карьерных автосамосвалов и дизель-электрических тракторов, электродвигатели для пригородных электропоездов, вагонов метрополитена. Срок внедрения системы СПРУТ-ОКП составил 1 год 8 месяцев. Степень сложности изделий до 12 уровней разузлования, свыше 1500 номенклатурных позиций в изделии, трудоемкость месячного плана более 130 000 н/часов. Расчетный уровень загрузки вырос с 10% до 100% по назначенным производственным ресурсам. Организован полный процесс управления материальным потоком и интеграция с системой бухгалтерского учета 1С-УПП.

ЗАО "Алтайская машиностроительная компания" - завод по производству трубопроводной арматуры и РОУ. Срок работы по оптимизации производственного потока и реализа-

ции проекта составил меньше года. Достигнуто полное управление материальным потоком, реализованы принципы сдельной оплаты труда, оптимизировано планирование номенклатуры ДСЕ на внутренних складах (система КАНБАН и производственного супермаркета) и реализован принцип управления приоритетностью в ходе выполнения коммерческого заказа.

УДК 339.5.053.7; ГРНТИ 06.51.21

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА МИРОВОМ РЫНКЕ КОФЕ

А.Д Захарова

*Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,  
Российская Федерация, Москва, Zakharova.alexandra21@ya.ru*

**Аннотация.** Каждый год такой напиток, как кофе становится все более популярным по всему миру. Несмотря на видовое многообразие кофейных деревьев, промышленное значение имеют только два ботанических вида: Арабика и Робуста. В зависимости от территории произрастания, климата зерна приобретают совершенно различные оттенки вкуса и запаха, кроме того в зависимости от вида кофейного дерева обладают различными химическими и органолептическими свойствами, что порождает многообразие сортов кофе. Разнообразие рынка отвечает на все запросы потребителя, исходя из вкусовых предпочтений, специалист может подобрать идеальный напиток для каждого потребителя. Несмотря на многообразие предложений, спрос превалирует, что вызывает колебание цен в зависимости от погоды, установившейся в том или ином регионе кофейного пояса, так же влияет сезонность и политическая ситуация в стране.

**Ключевые слова:** кофе, сорта, особенности выращивания, качество, анализ рынка.

## CURRENT STATUS AND ANALYSIS OF THE WORLD COFFEE MARKET

A.D. Zakharova

*Plekhanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Moscow, Zakharova.alexandra21@ya.ru*

**Abstract.** Every year a beverage, such as coffee becomes increasingly popular throughout the world. Despite the diversity of species of coffee trees, industrial value has only two botanical species: Arabica and Robusta. Depending on the area of growth, the grains acquire completely different shades of flavor and odor; besides depending on the type of coffee tree have different chemical and organoleptic properties, which generate a variety of coffees. A variety of market responds to all requests of the consumer based on taste preferences, the specialist can choose the perfect drink for each customer. Despite the diversity of supply, demand prevails, causing price fluctuations depending on the weather in a particular region of the coffee belt, also affected by seasonality and the political situation in the country.

**Keywords:** coffee, coffee belt, especially the cultivation, quality, analysis of the market

### 1. Введение

Культура потребления кофе начала насаждаться по миру приблизительно с XIV века, когда кофейное дерево было привезено на Аравийский полуостров из Эфиопии. За несколько веков человечество превратило кофе в важную сельскохозяйственную культуру, которая стала основой для экономического благополучия множества регионов в обоих полушариях. По-степенно из арабских стран в Европу стали проникать особенности потребления напитка и его культура. Первая кофейня появилась в Мекке в середине XV века. Люди быстро сообразили, что неспешное потребление напитка с особым ароматом и яркими, неповторимыми вкусовыми качествами благоприятно влияет на настрой собеседника и конечный исход беседы в целом. В Европу кофейни попали в середине XVII века. Она появилась Оксфорде и была открыта турецким эмигрантом по имени Джейкобе. Англичане были в восторге и от напитка, и от предложенной манеры потребления, прочно закрепилась традиция начинать утро с чашечки крепкого, бодрящего кофе.

В соответствии с форматом, предприятия должны предоставлять на выбор различные вариации кофе и кофейных напитков: с большим или меньшим содержанием кофеина, более терпкого или утонченного вкуса, все это зависит от качества закупаемого сырья [4]. В зависимости от разнообразия предоставляемых напитков и категории потребителя, на которую

рассчитано предприятие, владелец должен закупать определенные сорта кофе и разбираться в видах кофейного дерева [8]. При грамотном планировании закупки сырья и распределении его на производство необходимых товаров такое предприятие общественного питания, как кофейня, будет иметь большую популярность.

Для того, чтобы сделать оптимальный выбор в пользу какого-то из сортов, а также при выборе поставщика, необходимо понимать разницу между видами и сортами кофе, какими отличительными свойствами обладает каждый из них, а также от чего зависят те или иные свойства. Только проведя такой анализ можно добиться оптимального соответствия цена – качество.

## 2. Современное состояние рынка кофе

В настоящее время выделяют 4 вида кофейных деревьев, пригодных для изготовления кофе [1]. По-настоящему ценными считаются только два вида: Coffea Arabica или аравийский кофе и Coffea Canephora или конголезский кофе. Две относительно новые разновидности кофейного дерева - Coffea Liberica, открытая в Либерии в 1843, более известная, как Либерика и Coffea Excelsa обнаружена в 1904, эта разновидность устойчива к болезням и засухе.

Истинные ценители кофе не признают Либерику и Эксцельсу, как полноценные и достойные внимания виды, ведь им свойственны свойства Робусты (Coffea Canephora), но при этом, они обладают посредственным вкусом, хотя считаются вполне приемлемыми для сортов невысокого качества.

При оценке территории произрастания кофейных деревьев чаще всего выделяют зоны Арабики, самого ценнего вида кофейных деревьев, и Робусты. Либерика в основном используется в регионах произрастания и не имеет особой значимости на мировом рынке. Coffea Excelsa - составляет приблизительно один процент мирового производства. Одна из причин такого малого производства – длительное созревание зерен [2].

Для мирового рынка является важным сравнительный анализ произрастания двух важнейших для АСПК (Ассоциации Стран Производителей Кофе) видов кофейных деревьев, это Арабика и Робуста. Исходя из этих данных, можно прогнозировать состояния рынка кофе на дальнейший период времени, учитывая климатические изменения страны, политическую ситуацию и другие факторы, влияющие на эффективность сельского хозяйства [7]. На рисунке 1 представлены государства и их доля рынка производства кофе

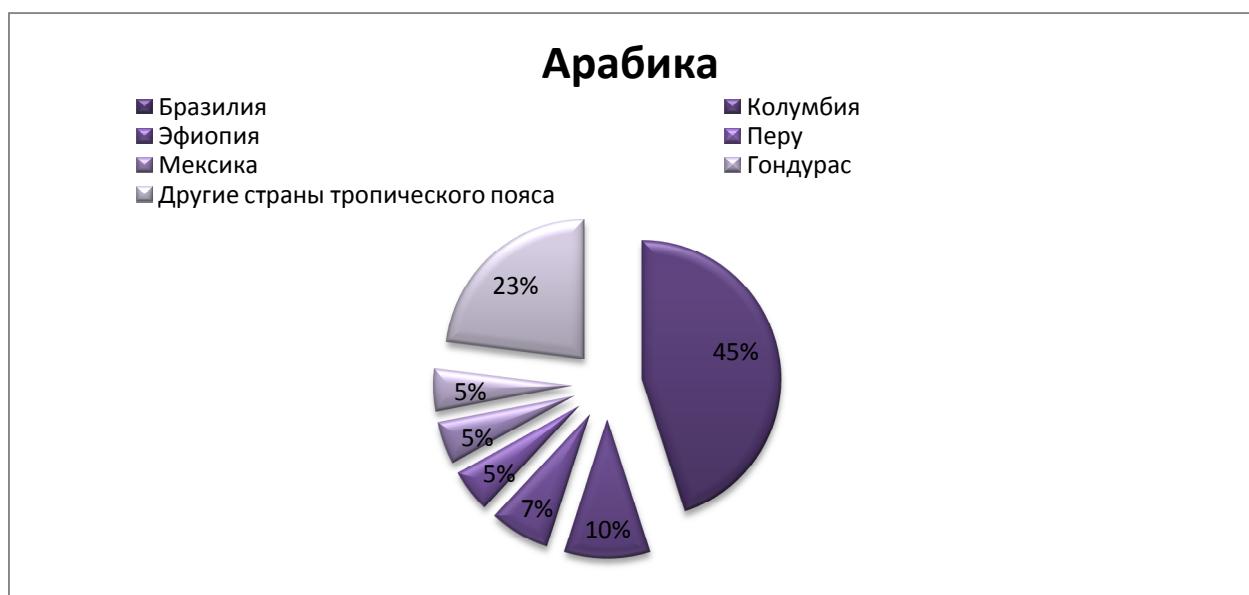


Рис. 1. Основные государства-производители кофе и их доля рынка

На основе данных, представленных на диаграмме, основным поставщиком Арабики является Бразилия и Колумбия. С первого взгляда может показаться, что такие цифры, как 5 и 7% не несут никакой значимости, на самом же деле эти страны обеспечивают непрерывность экспорта кофе.

Особенность Арабики заключается в том, что каждое дерево цветет после сезона дождей, а на созревания зерен необходимо в среднем 7-9 месяцев, в Бразилии период цветения приходится на сентябрь-декабрь в идеальный год. Восточные регионы Колумбии, где выращивают 85% всего урожая кофе страны, располагают самым лучшим климатом для Арабики. Именно здесь выращивают зерна, из которых в последствии производят самый дорогой кофе Colombia Excelso Medellin. Эти регионы круглогодично получают максимум влаги и расположены на высоте 1200 м над уровнем моря, что позволяет собирать урожай до 2-х раз в год и не бояться засухи [6].

Основным поставщиком Робусты является Вьетнам. Этот вид кофейного дерева менее капризен для выращивания: он не требует большой высоты склонов и прекрасно растет в нижней их части, где арабика не выживает. Кроме того, вид Робуста устойчив к болезням, засухе, не требует особого состава почвы, выдерживает сильные колебания температур (не ниже +10°C). Именно поэтому Бразилия, являющаяся крупнейшим поставщиком Арабики, так же выращивает достаточно большое количество Робусты. Например, в 2014 году из-за сильнейшей засухи Бразилия потеряла практически весь урожай Арабики: деревья просто не зацвели, данный катализм повлек за собой резкий рост цен и на закупочную стоимость, и на розничную. Основные поставщики кофе Робуста представлены на рисунке 2.

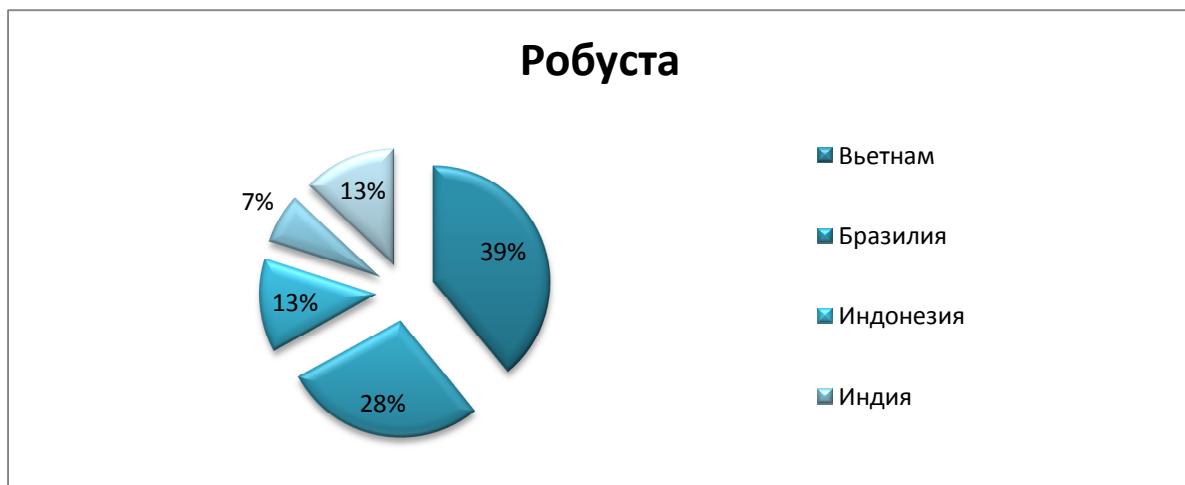


Рис. 2. Мировые поставщики кофе Робуста

Несмотря на явные преимущества выращивания Робусты по сравнению с Арабикой, в некоторых странах, например, в Коста-Рике и Колумбии, выращивание кофейных деревьев вида Coffea Canephora запрещено законом. Таким образом, практически вся монополия на выращивание вида Робуста, не считая Бразилии 28%, принадлежит странам южной Азии. Сравнительный анализ двух видов кофейных деревьев представлен в таблице 2.

Таблица 2 - Сравнительный анализ двух видов кофейных деревьев [1]

Исследуемый показатель	Вид кофейного дерева	
	Арабика	Робуста
<b>Химический состав</b>		
Содержание кофеина	0,65%-2,0%	2,5-4,5%
Ароматические масла	До 18%	До 8%
Жиры	До 12%	До 9%
Сахара	До 8%	До 5%
Содержание хлорогеновых кислот (вяжущий вкус)*	6,5%	10%

\* в эспрессо устойчивую пенку на поверхности напитка, которую почитают большинство любителей кофе, образует именно вид Робуста, так как в ее составе большое количество содержания аминокислот (хлорогеновых)

Продолжение таюлицы 2

Особенности произрастания		
Идеальные температурные условия	+15 - +24°C	+24-+30°C
Высота выращивания над уровнем моря	600 – 2500 метров	200 – 900 метров
Высота деревьев	3-5 метров	До 13 метров
Урожайность (1 год)	2 урожая (идеальные условия)	До 4-х урожаев (Вьетнам)
Устойчивость к болезням	низкая	высокая
Вид сборки	Пиккинг, стриппинг**	Механический сбор
**Разновидности ручного сбора кофе: пиккинг – сбор зерен высшего качества, тщательное обиранье только спелых плодов; стриппинг – обиранье всего подряд: спелые ягоды, зеленые, цветы. [4]		
Обработка		
	Мокрый	Сухой
Описание	Дорогой способ обработки, необходимы: гидротехнические сооружения (желоба и резервуары), достаточное количество проточной воды	Дешевый способ, не нуждается в дополнительных приспособлениях
<u>Результат</u>		
Маркировка	WASHED, WP/WET	DRY, DP, DRY PROCESSED/NATURAL
Качество	Высшее качество	Среднее качество, низкое, ***
*** существуют элитные сорта, обработанные сухим способом. Зеленый кофе высушивают именно сухим способом		
Цвет зерен	Зеленовато-голубой	бронзовый
Сорта, вкусовые качества, себестоимость		
Сорта****	Bourbon, Mocha, Typica	Nana, Kouilou
**** кофейные деревья произрастают во многих странах, поэтому сортам присваивается география их произрастания: колумбийский, индийский, бразильский, костариканский		
Доля в мировом производстве	~70%	~30%
Общие вкусовые характеристики	Утонченный, менее вяжущий вкус с благородной кислинкой	Грубый, крепкий, вяжущий
Использование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• кофейные смеси</li> <li>• в чистом виде</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• производство растворимого кофе</li> <li>• кофейные смеси</li> </ul>
Себестоимость	Высокая	Низкая

Качество, которое потребитель получит в итоге, зависит от множества факторов: начиная с условия произрастания кофейного дерева и заканчивая обжаркой. Помол кофейных зёрен и правильность заваривания кофе так играет большую роль в финальном букете вкуса и аромата, но эти два фактора зависят от профессионализма бариста.

Для приобретения качественной партии кофе необходимо досконально изучить этот вопрос. Точно выяснить, где выращены зерна, какой метод сборки и обработки был использован. Выбрать несколько видов сортового кофе (1-2), а также несколько вариантов смесей (сочетание некоторого количества сортов кофе), проверить маркировку размера зерен и соответствие заявленному сорту, уточнить степень прожарки. Эти факторы позволят не только удостовериться в качестве получаемого товара, но и определиться с себестоимостью.

Основная биржа, где заключаются сделки по купле-продаже Арабики, находится в Нью-Йорке. Торговля Робустой сконцентрирована на Лондонской бирже. Основным критерием формирования цены является происхождение кофе и ботанический вид кофейных деревьев. Эталонным сортом, от цены которого высчитываются цены на все остальные сорта, признан сорт Colombian Milds, производимый в Колумбии, Кении, Танзании.

Многие факторы влияют на состояние рынка кофе в отдельно взятые месяцы, например, в январе 2016 года крупнейший экспортёр кофе Бразилия сократил поставки кофе на 8,8%, в связи с проведением карнавалов, работы на плантациях прекратились. Дальнейшее

снижение котировок или повышение участники рынка ожидали от погодных условий в Латинской Америке и Вьетнаме.

По настоящим прогнозам, сельское хозяйство Бразилии не до конца оправилось после засухи 2014 года, пострадал урожай кофе 2014 начала 2015 года. За последние 12 месяцев экспорт составил 33 миллиона мешков, при том, что внутренний спрос Бразилии 58 миллионов мешков. Общий экспорт из Бразилии составил 2,99 миллиона мешков, что на 4,5% ниже марта 2015 года. Цена на кофе увеличилась на 12%.

### **Выводы**

Цена на кофе для бюджета той или иной страны, зависит от политической ситуации. Цены на кофе в Великобритании выросли на 3-5% в связи с ослаблением фунта на почве выхода Великобритании из состава европейского союза.

Несмотря на все эти факторы, спрос на кофе по всему миру только повышается. И участники рынка кофе каждый год вынуждены искать пути решения проблем обеспечения потребителей достаточным количеством легендарного напитка.

Популяризация кофе с каждым годом набирает все большие обороты. Даже те страны, где исторически к этому напитку относились несколько скептически, постепенно осваивают культуру потребления кофе и увеличивают запросы на поставки зерен. Таким образом, для индустрии питания на новый уровень выходит такой тип предприятий, как кофейня [5].

В России с каждым годом возрастает интерес потребителей к зерновому кофе. Для людей становится важно качество предоставляемого напитка. Для полноценного удовлетворения потребностей потребителя, предприятия общественного питания должны тщательно изучать сырье, которое они закупают, а также нанимать квалифицированных специалистов [3]. Они должны не просто уметь приготовить напиток, соответствующий требованиям, но также преподнести его так, чтобы гость захотел вернуться снова именно в эту кофейню, именно к этому бариста, учитывая высказанные пожелания гостя, предложить определенный сорт кофе с необходимой степенью прожарки.

Улучшение внутреннего рынка кофе, заключение договоров о более разнообразных поставках (различные сорта и смеси), сделают внутренний рынок более богатым и востребованным среди потребителей.

### **Библиографический список**

1. Арабика. Сорта кофе. [электронный ресурс]: – режим доступа <http://coffeetrees.ru> - виды кофейных деревьев – (28.10.2016).
2. Кофе арабика [электронный ресурс]: – режим доступа <http://mycoffee.ru/kofe-arabika.html> - виды кофе – (28.10.2016).
3. Кузьмин М.И., Смелянский Ф.Ф., Липатова Л.П. Оптимизация продаж в баре ресторана. // В сборнике: Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии 2013. С. 71-76.
4. Липатова Л.П. Географический коллективный знак как гарантия качества традиционных региональных российских продуктов питания. // Пищевая промышленность. 2011. № 4. С. 46-47.
5. Липатова Л.П. Инвестиционные направления развития индустрии питания// Общество, современная наука и образование: проблемы и перспективы. Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 10 частях. (Тамбов, 30 ноября 2012г.) – Тамбов, 2012. – Часть1. С. 82-83.
6. Ситуация на мировом рынке кофе [электронный ресурс]: – режим доступа <http://m.ru.investing.com> - мировой дефицит – (28.10.2016).
7. Страны произрастания кофе [электронный ресурс]: – режим доступа <http://cofeoptom.ru/coffee.html> - кофе оптом – (28.10.2016).
8. Татаринова О.М., Липатова Л.П. Продвижение продукции и услуг на предприятиях общественного питания. В сборнике: Актуальные вопросы в научной работе и образовательной деятельности сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 13 частях. 2013. С. 140-142.

## ОЦЕНКА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В КОММЕРЧЕСКИХ БАНКАХ УЗБЕКИСТАНА

В.Т. Габзалилова, О.А. Шермухамедов

Ташкентский Филиал «Российский Экономический Университет имени Г.В. Плеханова»,

Республика Узбекистан, Ташкент, abbas\_sh@mail.ru

**Аннотация.** В банковской системе Узбекистана наблюдается высокая динаминость: поддерживается ее конкурентоспособность, совершенствуется банковская техника, уделяется внимание квалифицированной работе банковских работников. В статье дается оценка рабочей силы в коммерческом банке Узбекистана.

**Ключевые слова:** банковский персонал, рабочая сила, банковские услуги, система аттестаций, оценка рабочей силы.

## LABOR ESTIMATION IN COMMERCIAL BANKS OF UZBEKISTAN

V. T. Gabzalilova, O.A. Shermuhamedov

Tashkent Branch of Russian Economic University after G.V. Plekhanov,

Republic of Uzbekistan, Tashkent

**Abstract.** In bank system of Republic of Uzbekistan high dynamism is observed: its competitiveness is supported, the bank technics is improved, attention to the qualified work of bank workers is paid. In article the labor estimation in commercial bank of Republic of Uzbekistan is given.

**Keywords:** the bank personnel, labor, bank services, system of certifications, labor estimation.

Роль персонала в банковской системе играет чрезвычайно важную роль. На примере коммерческого банка «Халкбанк» Республики Узбекистан видим какое большое внимание уделять роли банковского персонала персонала, и эта роль выражается в её способности умело использовать разработанные уникальные банковские продукты, способные обеспечить приемлемый уровень риска, при сохранении конкурентоспособности и ликвидности банка.

Проблема разработки и адаптации банковских продуктов в «Халкбанке» через призму управления персоналом банка, то можно заметить, что основная проблема заключается в своевременной диагностике и управлении возможностями персонала и «качество рабочей силы» в банке обеспечивает её высокий уровень работы.

Для обеспечения высокого уровня работы в банке возникает необходимость в изменении условий оплаты и использования рабочей силы, чего не происходит при купле-продаже обычных товаров. Для специфического банковского товара «рабочая сила» играет важную роль заключающейся в перспективах продвижения по службе, возможность повысить квалификацию, микроклимат в коллективе банка и др.

Таким образом, банковские работники неизбежно оказываются вовлечеными в рыночные отношения, в том числе и на рынке труда. Эти отношения не ограничиваются только наймом работника в банке, а включают весь спектр воспроизводственных банковских работ. Спрос рабочей силы в банке означает количество этого ресурса, который банк готов и в состоянии купить её по некоторой цене из всех возможных, в течение определенного периода.

Спрос на рабочую силу означает то количество наемных работников, в которых банк экономически заинтересован и, в состоянии нанять, при существующих уровнях эффективности и оплаты труда [1].

Как и для всех видов ресурсов, спрос на труд является производным спросом, т.е. зависит от того объема банковских услуг, который банк реализует, поэтому любое изменение в спросе на конечный продукт банка будет влиять на формирование спроса на труд.

При этом следует учитывать, что различные банковские услуги производятся с помощью определенных видов труда, это проявляется в профессионально-квалификационной дифференциации спроса на труд. Банкам не нужен просто «труд», банки формируют спрос на рабочую силу определенных финансовых профессий и уровня квалификации в соответствии с требованиями технологического процесса в банке.

Оценка при отборе банковского персонала осуществляется на основе морально-психологических и профессиональных качеств, а, при профессионально-квалификационном продвижении банковского работника преобладает опыт предыдущей работы [2]. Потребность в повышении квалификации определяется во многом на основе теоретических и прак-

тических знаний работников банка. Отсутствие связи между различными критериями оценки работы работников банка на разных этапах "жизненного" цикла персонала проявляется в разобщенности и не пригодности определенных критериев для их использования в банковской системе.

Недостатком для всех методик оценки персонала в банковской системе является отсутствие механизма прогнозирования квалификационной сложности банковских работ и отношение работника к той или иной квалификационной группе. Это исключает возможность с достаточной степенью точности оценить способность конкретного банковского работника качественно выполняющую конкретную работу, что связано с расширением пределов колебания сроков и качества выполненных банковских работ.

Острая конкуренция в финансовом бизнесе ведет к двум основным последствиям [3]:

- неоправданным затратам на персонал, выражающимся в излишней численности;
- в нерациональном использовании квалификации работников;
- в неэффективности обучения и переобучения банковского персонала;
- в неспособности с достаточной точностью предсказывать качество применяемых банковских продуктов, направленных на диверсификацию риска.

Поэтому необходимость разработки системы, позволяющей оценить возможность персонала применять те или иные банковские продукты, управлять имеющимися возможностями, взаимоувязать их с ресурсами банка чрезвычайно важна.

Специфика деятельности банков во многом обуславливает требования к персоналу [4]:

- к его подготовке;
- опыту;
- умению анализировать информацию.

Особое требование предъявляется к опыту работы в банковской системе, так как опыт служит основой информационной преемственности в работе, что обеспечивает более глубокое и широкое понимание ситуации и, как следствие, приводит к более обоснованным и правильным решениям в различных направлениях деятельности банка.

При анализе систем оценки в банковской системе выяснилось, что те критерии оценки, с помощью которых описывалась квалификация банковских работников, не в полной мере отражают квалификацию работников и специфику их деятельности. Анализ работы первичного элемента управленческой структуры «Халкбанка» являются отношения между руководителем и подчиненными.

Они контролируются системой аттестаций и в ходе этой аттестации каждый сотрудник банка официально уведомляется о той оценке, которую получила его деятельность за определенный период. Эта система подразумевает согласие руководителя банка на дальнейшую работу работника в банке и согласие работника с полученными формулировками, являвшимися одновременно системой гарантии точности и обоснованности всех оценок и нормативов. От этой оценки будет зависеть зарплата работника в течение года [5].

Статус каждого работника определяется абстрактным "уровнем", и величина которого, напрямую связана с занимаемой должностью (но не связана и формально не подлежащая оглашению).

В качестве такой системы предлагается использовать систему оценки потенциала персонала, в частности «Халкбанка», в рамках которой осуществляется оценка квалификации работника и квалификационная сложность работы по единым критериям, где управление квалификацией работника, включает и учет работника как ресурса банка.

Аттестация «Халкбанка» является ключевым моментом во взаимоотношениях сотрудника и его руководителя.

Главная цель аттестации - контроль за индивидуальной производительностью, а также выяснения потребности в повышении образования [6].

Деятельность каждого сотрудника оценивается по пятибалльной шкале. Высшая оценка - "1". Получивший "единицу" должен быть повышен. Большинство работников попадает в

группу с оценками “2” и “3”. Для получивших “5”, т.е. “неудовлетворительно” работник может быть уволен.

Уровень сотрудника - технический показатель, связанный как непосредственно с работником, так и с занимаемой им должностью. Уровень представляется в виде двухзначного числа, где первый знак определяет тип выполняемой работы (5- валютный отдел, 6-высшее руководство, 7- главный специалист по программированию и компьютерам и т.д.).

Вторая цифра измеряет статус работника, независимо от вида выполняемой им работы. Она характеризует работника от “ рядового исполнителя”(1-3) до “руководителя” (7-9). Система уровней обеспечивает гибкость рабочей силы, а значит, сохраняет способность банка к изменению и обновлению.

У работников банка имеется возможность сравнивать различные виды деятельности, в результате чего они стараются повышать свою квалификацию. Зная свой будущий уровень, сотрудник может быть уверен, что зарплата и статус будут отвечать его желаниям.

Система уровней ведет к равноправию руководителей и подчиненных. Если подчиненный-профессионал, получит после аттестации высший балл, чем его начальник, а значит и будет иметь больший “вес” для банка, то с учетом его образования, квалификации может быть повышен в должности. Это способствует исключительной мобильности структуры «Халкбанка».

Сетка заработной платы в «Халкбанке» привязана к системе уровней. Но размер денежного вознаграждения, получаемого работником, зависит также от его оценки по аттестации и размера прежней зарплаты.

Разработанная оценка персонала в «Халкбанке» и примененная на ее основе система оценок, основывается на методологии оценки персонала [7].

Разработанный метод формирования заданий в рамках комплексной аттестации в «Халкбанке» способствует проведения отбора, "работающие в одном масштабе" с другими подсистемами оценки, в результате чего повышается объективность при отборе кандидатов на работу.

Система аттестации в «Халкбанке» позволит включить персонал в перечень ресурсов банка, наряду, с финансовыми и материальными.

### **Библиографический список**

1. Шермухamedov O. A. Проблемы развития кадрового менеджмента банков/ В сб. трудов участников научно-практической конференции «Качество жизни населения территории: экономические. Правовые и социальные аспекты. 16 мая, 2013г. Липецк. Россия.– Воронеж: Академия при Президенте Российской Федерации, РАНХ, Липецкий филиал, 2013.-95-99 стр.
2. Shermukhamedov O. A. Selection and Estimation of Personnel for Banking System/ In the 10 th KALM International Conference “Shared Value for Business and Economic Partnership in the Asian Countries”, 18 May, 2012. / Hanyang University Business School, Republic of Korea, 2012, - 98-100 pp.
3. Shermukhamedov O. A. Method of assessment in the evaluation of effectiveness of the quality of employees of the banking system. Proc. Uzbek-Indonesian Joint International Conference “Economics and management towards nation character development” Jakarta, 18-19 October 2011. Jakarta: Publish House Gunadarma University, Indonesia, 2011.- 78-81pp.
4. Shermukhamedov O. A. Estimation of the human capital in condition of the modernizations of the economy. Proc. Uzbek-Indonesian Joint International Conference “Economics and management towards nation character development” Jakarta, 18-19 October 2011. Jakarta: Publish House Gunadarma University, Indonesia, 2011.
5. Shermukhamedov O. A. The problems of social protection in Uzbekistan. Proc. Uzbek-Indonesian Joint International Conference “Economics and management towards nation character development” Jakarta, 18-19 October 2011. Jakarta: Publish House Gunadarma University, Indonesia, 2011. -121-124pp.
6. Шермухamedов О.А. Оценка человеческого капитала. Сборник материалов Международной научно-практической конференции «Труд в XXI веке», 20-22 апреля Москва, Россия, 2011г., том 1. –М.: РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2011. -67-71 стр.
7. Shermukhamedov O. A. Labor organization level at the light industry of the republic of Uzbekistan and the directions of its increase. Proceedings of the 7<sup>th</sup> International Joint Conference, Kumoh National Inst. of Technology, Gumi, Korea - Gumi, Republic Korea, Kumoh National Inst. of Technology, 2010. -101-104pp

## УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ МУКИ ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА МАКАРОННЫХ ИЗДЕЛИЙ

Ю. В. Савина

*Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,  
Российская Федерация, Москва, yuliasavina95@mail.ru*

**Аннотация.** В данной статье рассматриваются свойства различных видов муки для производства макаронных изделий и их влияние на организм человека. Определены органолептические показатели муки для производства макаронных изделий, различия между мукой разных сортов. Сравнение разных стран по производству и потреблению макаронных изделий, показало, что лидером является Италия, а Россия входит в группу стран, где процент потребления данного продукта крайне мал. Изучен химический состав макаронных изделий, содержание основных веществ и микроэлементов.

**Ключевые слова:** мука, макаронные изделия, макаронная мука, органолептические показатели, белки, жиры, углеводы, сушка изделий, клейковина, свойства клейковины, минеральные вещества.

## QUALITY MANAGEMENT OF VARIOUS TYPES OF FLOUR FOR PASTA PRODUCTION

Y. V Savina

*Plekhanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Moscow, yuliasavina95@mail.ru*

**Abstract.** This article discusses the properties of different types of flour for pasta production and their impact on the human body. Defined organoleptic characteristics of the flour for the pasta production, the differences between flour from different varieties. When writing work a compared in different countries on the production and consumption of pasta, during which it became clear that the leaders are the Italians, and the Russians fall into the category where the percentage of consumption of this product is extremely small. The chemical composition of the pasta, the contents of major and trace elements. The stage production of pasta. The chemical composition of the pasta, the contents of major and trace elements.

**Keywords:** flour, macaroni, macaroni flour, organoleptic properties, proteins, fats, carbohydrates, drying products, gluten, properties of gluten, and minerals.

### 1. Введение

Мука представляет собой продукт порошкообразного вида с различными размерами частиц, получаемый в результате измельчения зерна различных культур.

Макаронные изделия - это пищевой продукт, изготовленный из пшеничной муки и воды путем смещивания, различными способами формования и высушивания [4].

Считается, что макаронные изделия способствуют прибавке веса. на самом же деле все зависит от состава муки. Следует выбирать макароны, относящиеся к Группе А 1 класса, то есть выполненные из твердых сортов пшеницы. Такие изделия практически не содержат жиров, но белков и крахмала в них предостаточно. Макароны из твердых сортов пшеницы легко перевариваются и быстро усваиваются организмом. Так же важно правильно сочетать макаронные изделия. Они отлично сочетаются с морепродуктами и рыбой, особенно с тунцом, горбушей и лососем. Хорошо подавать блюдо со свежими овощами, с соусами, приготовленными самостоятельно, например, «Макароны с соусом карбонара из оливкового масла, острого перца и чеснока» или «Спагетти балоньезе». Не стоит подавать макароны в качестве гарнира к свинине, сосискам, котлетам и др. [3]. Одновременно, следует учитывать, что у потребителей не ослабевает спрос на новые форматы, связанные с технологией и новыми пищевыми впечатлениями [2].

Производство макаронных изделий можно разделить на этапы:

1. подготовка сырья;
2. приготовление теста;
3. формование.

Целью исследовательской работы является сравнение свойств муки для производства макаронных изделий, сравнение уровня потребления макаронных изделий в различных регионах.

## **2. Управление качеством различных видов муки**

Для сырья для производства макаронных изделий применяют муку высшего (крупка) и I сортов (полукрупка) из твердых сортов пшеницы центральной части зерна. В такой муке содержание крахмала выше, поскольку содержание крахмала в зерне увеличивается от периферии к центру, а содержание белковых веществ, сахаров, жиров, витаминов, минеральных веществ меньше, так как они в основном находятся в периферийных частях эндоспермы [3].

Макаронная мука из твердой пшеницы отличается не только структурой и консистенцией, но и цветом. Важнейшими показателями качества муки для макаронных изделий являются цвет, крупность, количество и качество сырой клейковины. Получают муку специальным трехсортным помолом твердой пшеницы с высоким содержанием клейковины хорошего качества. Частицы такой муки крупнее хлебопекарной. Зольность муки высшего сорта составляет 0,7%; сырой клейковины содержится 28—30%. Мука 1-го сорта более мягкая; зольность муки — 1,1%, клейковина — 30—32% [3].

Из муки с низким содержанием клейковины получаются непрочные, крошащиеся изделия. Качество сырой клейковины не должно быть ниже второй группы. Очень ценится крупнитчатая мука, поскольку она медленнее поглощает воду, в связи с чем образуется более пластичное тесто. Качество готовых изделий влияет на экономическую эффективность не только предприятия производителя, но и предприятий торговли [1].

Добавки, используемые в макаронном производстве, делятся на две группы:

- обогатительные (повышают пищевую ценность изделий);
- вкусовые (влияют на вкус и цвет).

К первой группе относят яичные продукты (яйца, яичный порошок, меланж), молочные (сухое цельное и сухое обезжиренное молоко, творог) и витамины (B1 B2 и PP), ко второй — овощные и фруктовые пасты, пюре и порошки.

Макаронное тесто должно быть крутым, поэтому к муке добавляют лишь 5-ю часть воды, которую способны вобрать в себя белки и крахмал муки. Тесто нуждается в длительном замесе в течение 20–30 мин. Тесто готовится в тестомесителях макаронного пресса. При замесе в первую емкость (корыто) тестомесителя из дозатора непрерывно подается тонким слоем мука, которая смешивается с водой, которая поступает из второго дозатора в виде мельчайших струек. Вместе с водой поступают в тесто и примеси, которые растворяются в ней. В результате получают порошковидное тесто в виде мелких крошек и небольших крупинок. Последующая обработка теста осуществляется в камере пресса, где крошкоподобная масса захватывается лопастями, уплотняется, становится вязкой, пружинно-пластичной массой, пригодной для формования.

Следующей технологической операцией после замеса макаронного теста является формование. Для формования макаронного теста применяют два способа: прессование и штампованием. В основе штампований лежит получение ленты теста, из которой затем делаются изделия сложной формы.

Макаронные свойства муки определяются основными показателями:

- количество клейковины;
- крупнота помола - гранулометрический состав муки;
- содержание каротиноидных пигментов;
- содержание темных вкраплений.

Клейковина выполняет две основные функции:

- является пластификатором, придающей массе крахмальных зерен текучесть;
- связующим веществом, соединяющим крахмальные зерна в единую тестовую массу.

Пластичность клейковины позволяет формовать тесто, продавливая его через отверстия матрицы, а возможность быть связующим веществом помогает сохранять приданную тесту форму.

Особенность клейковины состоит в том, что при сушке изделий она упрочняется, а при варке не разжижается, а фиксируется в результате денатурации. Хорошими варочными свойствами обладают изделия при содержании в муке сырой клейковины от 30-40 %. При уменьшении содержания клейковины в муке ниже 28 % резко увеличиваются степень слипаемости, снижается прочность сваренных изделий (они становятся кашеобразными). Содержание клейковины в муке определяет белковую ценность макаронных изделий и обуславливает вкус и аромат сваренных изделий.

Размер помола оказывает существенное влияние на физические свойства теста и прочность готовых изделий. То есть, чем плотнее получается тесто, тем прочнее готовые изделия. Значит, для производства макаронных изделий высокого сорта требуется крупная крупка с частицами однородных размеров.

Химический состав муки определяют белки, жиры и углеводы.

Белки – высокомолекулярные вещества, первичная структура которых образована пептидными связями. По растворимости белки пшеницы подразделяют на 4 группы:

- альбумины – растворимы в чистой воде и солевых растворах;
- глобулины – растворимы в солевых растворах;
- глиадины – растворимы в водных растворах спиртов, при концентрации щелочи 60-70%;
- глютенины – растворимы в щелочи.

Технологическую роль в макаронном производстве играют – глиадин и глютенин. Именно эти группы формируют при замесе теста клейковину, влияющую на качество готовых изделий.

Жиры (липиды). Основная часть жиров находится в зародыше, который удаляется при обработке зерна с той целью, что жиры способны к прогорканию при хранении, поэтому пшеничная мука содержит менее 2 % жиров, и чем выше ее сорт, тем меньше жиров она содержит. Однако, при производстве макаронных изделий, жиры выполняют важную функцию: в них растворены каротиноидные пигменты (каротины) – вещества, окрашенные в янтарно-желтый цвет. Основные каротиноидные пигменты – это ксантофилл, эфиры ксантофилла и каротин. Их процентное распределение составляет: каротин -90%, Эфир ксантофилла и ксантофил по 5% соответственно. Жиры муки, содержащие каротиноиды, образуют с белками комплексы, которые предохраняют каротиноидные пигменты от ферментативного разрушения и от разрушения под действием света.

В макаронах изделиях наибольший удельный вес приходится на углеводы, причем присутствуют как сложные сахара (сложные углеводы), так и простые сахара (простые углеводы).

Мука не является источником содержания витаминов и ферментов. Они находятся в муке в очень маленьких количествах, но, несмотря на это, играют важную роль в процессах, происходящих при хранении муки, и в производстве макаронных изделий. Ферменты являются биологическими катализаторами. В муки ферменты представлены липоксигеназой и тирозиназой (полифенолоксидазой) и относятся к группе окислительных ферментов. В результате действия липоксигеназы ненасыщенные жирные кислоты образуют перекиси и гидроперекиси, которые разлагают жиры и способствуют их прогорканию.

Основными потребительскими достоинствами макаронных изделий являются:

- высокая питательная ценность, поскольку для их изготовления применяется пшеничная мука лучшего качества с большим содержанием белковых веществ и минимальным количеством минеральных веществ;
- высокая усвояемость белков (86 %), жиров (90 %) и углеводов (98 %);
- кулинарные достоинства — быстрота и простота приготовления блюд (продолжительность варки мелких изделий около 5 мин, толстостенных — 15-20 мин).

Пищевая ценность и потребительские достоинства зависят от сорта и состава муки и применяемых обогатителей. В таблице 1 представлено содержание макро- и микроэлементов в макаронных изделиях в 100 г, мг

Таблица 1 - Содержание макро- и микроэлементов в макаронных изделиях в 100 г, мг

Элемент	Содержание в 100 г, мг	Физиологическая потребность, мг
Витамин В1 (тиамин)	0,17	1,5
Витамин В2 (рибофлавин)	0,08	1,8
Витамин В5 (пантотеновая кислота)	0,5	5,0
Витамин В6 (пиридоксин)	0,21	2,0
Витамин В9 (фолиевая кислота)	0,02	0,2
Витамин Е (альфа-токоферол)	1,5	20
Витамин PP (никотиновая кислота)	11	20
Калий (K)	123	2500
Кальций (Ca)	19	1000
Магний (Mg)	16	400
Фосфор (P)	87	800
Железо (Fe)	1,58	10
Йод (I)	0,001	150
Марганец (Mn)	0,577	2-5
Цинк (Zn)	0,7	12

Проанализировав данную таблицу, можно сделать вывод, что макаронные изделия не удовлетворяют потребность человека ни по одному показателю.

Качество макаронных изделий во многом зависит от правильной сушки. Медленная сушка приводит к закисанию и плесневению, быстрая — к растрескиванию, неравномерной окраске без стекловидного излома и с неудовлетворительными свойствами при варке. Коротко резанные изделия сушат 20-90 мин при температуре 50-70°C, длинные — 16-40 мин при температуре 30-50 °C.

По производству и потреблению макарон в мире Италия занимает 1 место (29%), затем идет Чехия (14%), Германия (13%) и т.д. Россия входит в то число стран, которые суммарно набирают 18 % (рис.1).

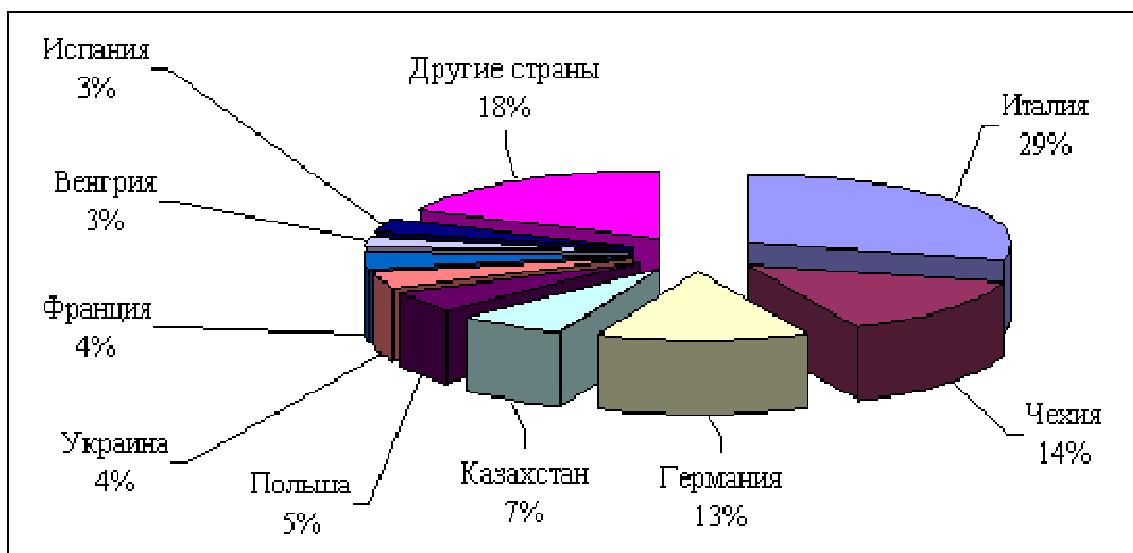


Рис.1. Производство и потребление макаронных изделий

## **Выводы**

Наибольший уровень производства и потребления макаронных изделий приходится на Италию, а Россия находится в числе тех стран, процент потребления макарон в которых не велик.

На качество изделий большое влияние оказывает не только качество сырья, его состав, но и правильная сушка изделий. Так же качество макаронной продукции зависит и от качества клейковины, ее количества и влажности. Хорошими свойствами обладают изделия, в которых содержание сырой клейковины равно 30-40%. Размер помола муки влияет на прочность изделий.

## **Библиографический список**

1. Липатова Л.П., Никитина П.В. Влияние качества на экономическую эффективность предприятия питания. // Проблемы региональной экономики. 2014. № 26. С. 42-50.
2. Липатова Л.П. Современные требования и тенденции рынка полуфабрикатов. // Пищевая промышленность. 2014. № 3. С. 48-49.
3. Осипова Г.А., Технология макаронного производства: учебное пособие для вузов / Г.А. Осипова. – Орел: ОрелГТУ, 2009. – 152 с.
4. Производство муки для макаронных изделий – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://westud.ru>, доступ свободный. – (Дата обращения 17.02.2017)

## СЕКЦИЯ «ПРОБЛЕМЫ РЫНКА: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

УДК 334.368; ГРНТИ 06.81.12

### АНАЛИЗ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА СТРАХОВОГО ПРОДУКТА «РЕСОАВТО»

М.А. Игонина

Рязанский государственный радиотехнический университет,

Россия, Рязань, granova-marija@rambler.ru

*Аннотация.* В данной работе рассмотрены этапы жизненного цикла страхового продукта «РЕСОавто». В результате проведенного научного исследования определена стадия жизненного цикла страхового продукта, и даны рекомендации по совершенствованию данной стадии.

*Ключевые слова:* жизненный цикл, страховой продукт, страхование, страховой тариф, кризис жизненного цикла.

### LIFE CYCLE ANALYSIS OF INSURANCE PRODUCTS "RESOAVTO"

M.A. Igonina

Ryazan State Radio Engineering University,

Russia, Ryazan, granova-marija@rambler.ru

*Abstract.* In this study, was considered the stages of the life cycle of an insurance product "RESOavto". As a result of scientific research determine the stage an insurance product life cycle, and provides recommendations for improvement of this stage.

*Keywords:* the life cycle of an insurance product, insurance, insurance rate, curve of the life cycle.

Роль страхования в экономике непрерывно возрастает, так как оно оказывает влияние на безопасность жизнедеятельности отдельного человека, а также семьи, предприятия, и общества в целом. Страхование гарантирует социально-экономическую стабильность в обществе, так как обязуется возместить собственникам ущерб, нанесённый гибелью или повреждением основных фондов и оборотных средств, и компенсировать недополученную прибыль или дополнительные расходы.

Результат договора страхования – страховой продукт.

«Страховой продукт — это материальные блага, выраженные как в денежной, так и в неденежной (натулярной) форме, выделяемые из страхового фонда, в результате целенаправленной деятельности, которые может получить застрахованное лицо при свершении страхового случая с целью компенсации ущерба, а также с превентивной целью» [1].

Отличительная особенность страхового продукта в том, что он может как реализоваться, так и не реализоваться. Если страховой продукт в течение предусмотренного срока договора не реализовался, то страхователь не получает страхового возмещения.

Страховой продукт имеет потребительскую стоимость и цену. Потребительская стоимость страхового продукта выражается в форме страхового возмещения, покрытия убытков страхователя или в случае страхования жизни в форме страхового обеспечения.

«Цена страхового продукта — это страховой тариф, который в рыночных условиях при добровольном страховании устанавливается с учетом действия законов спроса и предложения, законов рыночной конкуренции. При обязательном страховании портфель страхователей формируется государством и рыночные законы действуют ограниченно» [4].

Цена страхового продукта должна быть достаточной, чтобы:

- обеспечить ожидаемые выплаты в течение страхового периода;
- покрыть издержки на ведение дел;
- создать страховые резервы;
- обеспечить определенный размер прибыли.

«Страховой тариф — это ставка страховой премии с единицы страховой суммы с учетом объекта страхования и характера страхового риска. Это адекватное денежное выражение обязательств страховщика, закрепленных в условиях заключенного договора страхования. Страховой тариф называют еще тарифной ставкой. С его помощью определяется величина страховой премии, которую страхователь должен заплатить при заключении договора страхования» [2].

Правильный расчет тарифной ставки способствует выполнению обязательств страховщика перед страхователем, покрытию издержек, связанных с проведением страхования и получению прибыли.

Если тарифная ставка будет завышена, то это повлияет на конкурентоспособность страховщика на рынке и уменьшит спрос клиентов на предлагаемые услуги. А если страховщик занизит тарифную ставку, то средств на возмещение ущерба по страховому случаю может не хватить и страховая организация понесет убытки, что также вызовет недоверие со стороны клиентов.

Правильно установленная цена на страховой продукт влияет с одной стороны на благополучие страховой компании, а с другой – на удовлетворенность страхователей. Страховщик должен сочетать в страховой политике получение прибыли от страховой деятельности и стремление увеличить количество клиентов.

«Жизненный цикл продукта — это период времени, в течение которого товар пользуется спросом на рынке» [2].

Жизненный цикл (далее ЖЦ) продукта:

- влияет на формирование ассортимента продаваемых продуктов;
- идентифицирует финансовые результаты деятельности компании;
- оказывает влияние на инвестиции.

В зависимости от стадии ЖЦ продукта, компания должна применять различные стратегии (маркетинговый план должен предусматривать: объем продаваемых продуктов, цену, стимулирование сбыта, способ дистрибуции). Все это, говорит о необходимости планировать весть ЖЦ нового продукта.

Осознание того, на каком этапе развития находится продукт – дает компании возможность правильно определить конкурентную политику, спрогнозировать объем продаж и прибыли, выбрать стратегию ценообразования, продвижения и распределения товара.

При использовании модели ЖЦ продукта, нужно учитывать рыночную ситуацию, поведение потребителей и конкурентов, изменение макроэкономических показателей – это может оказаться влияние на успех продукции компании на рынке.

Жизненный цикл страхового продукта значительно отличается от цикла для большинства товаров широкого потребления. Во-первых, цикл страхового продукта более длинный — страховой полис может без существенных изменений реализовываться в течение десятилетий, что является невозможным для стандартных розничных товаров. Во-вторых, издержки на начальном этапе жизненного цикла страхового продукта значительно меньше. В-третьих, период действия страхового договора может многократно превосходить продолжительность его жизненного цикла.

Классическая кривая жизненного цикла продукта представляет график, который показывает изменение объема продаж и прибыли в течение определенного периода времени. На графике (рис. 1) показаны основные стадии жизненного цикла продукта: внедрение на рынок, рост, зрелость, спад продаж.

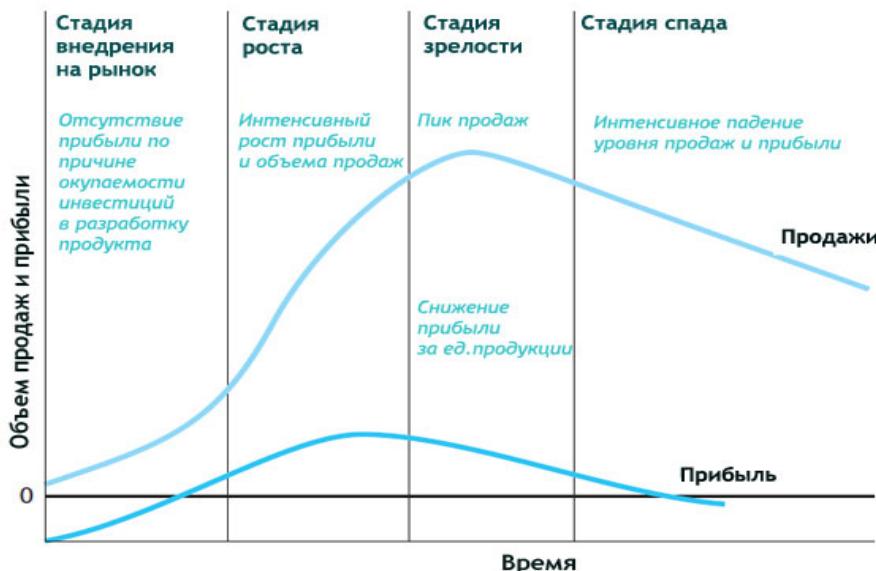


Рис. 1. Кривая жизненного цикла продукта

Рассмотрим жизненный цикл одного из самых востребованных страховых продуктов компании ОСАО «РЕСО-Гарантия» - "РЕСОавто" (КАСКО).

Продукт «РЕСОавто» дает возможность застраховать транспортное средство (далее ТС), установленное на него дополнительное оборудование, а также предусматривает страхование пассажиров и водителя в салоне ТС от несчастного случая, гражданской ответственности владельцев ТС.

Компания «РЕСО-Гарантия» начала продавать данный страховой продукт в ноябре 1995 года.

Полис «РЕСОавто» позволяет застраховать шесть рисков:

- «Хищение»;
- «Ущерб»;
- «Несчастный случай»;
- «Гражданская ответственность»;
- «Дополнительное оборудование»;
- «Дополнительные расходы».

Возможность продажи на рынке страхового продукта «РЕСОавто» постоянно увеличивается:

-Число автомобилей в России регулярно растет. В первую очередь в автостраховании нуждаются владельцы новых ТС;

-Также увеличивается число ДТП, в которых повреждаются автомобили, причиняется ущерб жизни и здоровью водителя и пассажиров;

-Хищение ТС для его владельца вызывает значительные финансовые проблемы, из-за которых «страдает» бюджет семьи или вообще не представляется возможным быстрая покупка нового автомобиля взамен угнанного;

-Минимальные требования по документам поможет сэкономить время клиента. Например, клиентам «РЕСО-Гарантия» при наличии полиса КАСКО при повреждении остекления салона, фар, фонарей ТС не требуется предъявление справки из ГИБДД.

-Вследствие развития кредитования населения в России, все ТС, приобретаемые в кредит, должны быть застрахованы. Следовательно, компании необходимо развивать сотрудничество с банками и автосалонами;

-Увеличение количества лизинговых компаний и ТС, передаваемых в лизинг или аренду. Лизинговые компании и лица, приобретающие ТС по договору лизинга, заключают страховые договоры ТС по КАСКО для минимизации своих рисков;

-Страховой полис ОСАГО предоставляет небольшие страховые выплаты, которые обеспечивают недостаточно надежную защиту интересов клиентов;

Все эти факторы подтверждают необходимость страховой защиты для клиента и его ТС.

Представим основные показатели компании «РЕСО-Гарантия» по данному виду продукта в виде таблицы 1.

Таблица 1 - Основные показатели ОСАО «РЕСО-Гарантия»  
по страховому продукту «РЕСОавто»

Год	Сборы, млн.руб.	Выплаты, млн.руб.	Догово- ры, тыс.шт.	Прибыль, млн.руб.
1995	5 537	1 867	23	3 670
1996	6 431	1 915	31	4 516
1997	7 508	2 384	43	5 124
1998	8 342	2 526	59	5 816
1999	9 003	3 100	65	5 903
2000	9 823	3 618	74	6 205
2001	10 562	3 954	87	6 608
2002	11 110	4 215	104	6 895
2003	11 823	4 987	145	6 836
2004	12 324	5 328	175	6 996
2005	12 858	6 189	192	6 669
2006	13 124	6 329	246	6 795
2007	13 280	5 555	237	7 725
2008	14 565	8 354	312	6 211
2009	14 995	9 005	343	5 990
2010	15 640	9 302	350	6 338
2011	20 851	11 355	444	9 496
2012	24 550	14 941	485	9 609
2013	26 560	18 564	504	7 996
2014	27 958	19 218	496	8 740
2015	29 870	16 745	453	13 125
2016	26 533	16 608	498	9 368

Представим полученные данные в виде графика (рис. 2).

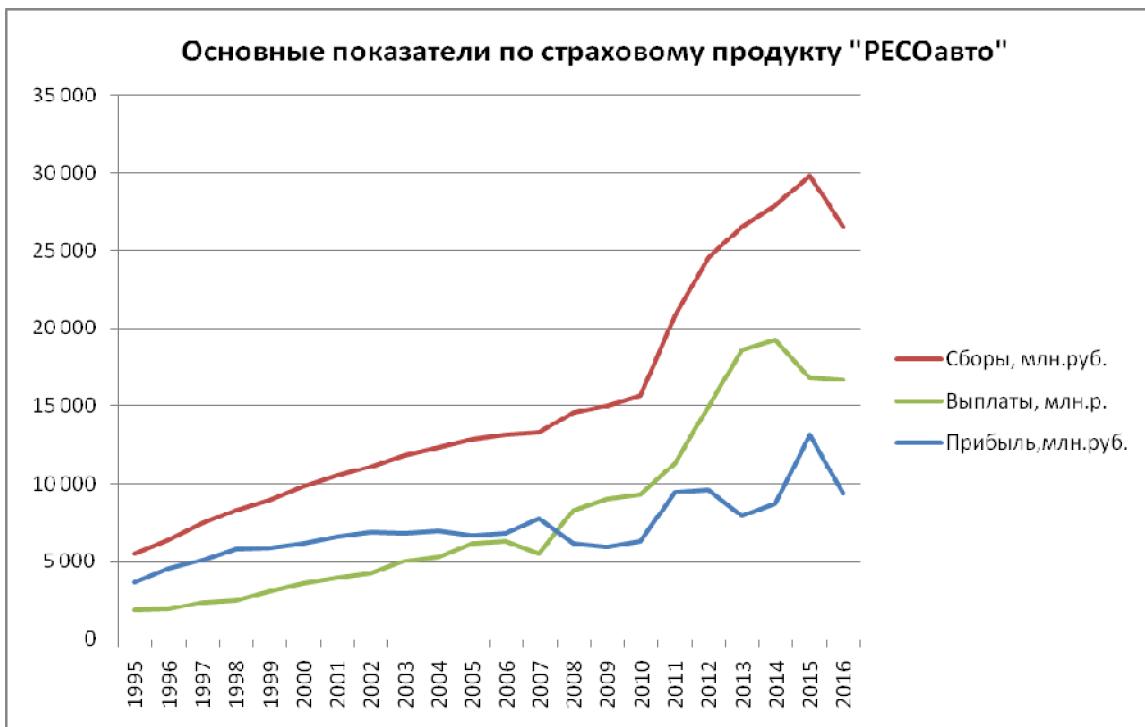


Рис. 2. Основные показатели по страховому продукту «РЕСОавто»

Анализируя данный график можно сделать вывод, что жизненный цикл продукта «РЕСОавто»:

- 1995-1996 гг. - внедрение страхового продукта на рынок;
- 1997-2010 гг. - стадия роста;
- 2011-2016 гг. - стадия интенсивного роста.

Главная задача маркетинговой политики на этапе роста — максимальное продление этой стадии, которое можно достигнуть, используя все источники роста.

Продвижение товара на этапе роста включает следующие пункты:

- Рекламная политика с максимальным охватом целевой аудитории, для формирования лояльности потребителей, дополнительно должны совершенствоваться каналы продвижения;

- Развитие коммуникационных каналов, для обеспечения известности компании и ее продукции;

- Демонстрирование в рекламных сообщениях не только информационно-образовательную информацию, но убеждения в несомненном превосходстве данного страхового продукта над конкурентами;

- Проведение акций для потребителей, которые будут направлены на увеличение количества продаваемого продукта и на повторные покупки;

- Проведение акций для альтернативных каналов продаж, для обеспечения лидерства по дистрибуции.

### **Библиографический список**

1. Алиев Б.Х., Основы страхования: Учебник / Б.Х. Алиев, Ю.М. Махдиева. - М.: Юнити-Дана, 2014. - 503 с.
2. Годин А.М., Страхование: Учебник / А.М. Годин, С.Р. Демидов, С.В. Фрумина. - М.: ИТК Дашков и К, 2010. - 502 с.
3. Никулина Н.Н., Страхование. Практикум: Учебное пособие / Н.Н. Никулина, С.В. Березина. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 271 с.
4. Шахова В.В., Страховое право: Учебник / В.В. Шахова, В.Н. Григорьева, А.Н. Кузбагарова. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 399 с.
5. РЕСО-Гарантия [Электронный ресурс] <http://www.reso.ru>

УДК 502.33:631.11

## **ЭКОЛОГО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК**

**В.Н. Гончаров, К.А. Гальченко**

*Луганский национальный аграрный университет,  
г. Луганск, ivan\_kris@mail.ru*

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены основы эколого-экономической трансформации предприятий АПК. На примере программы «Чистое производство» обоснована эффективность экологизации производства предприятий АПК. Изложены основные принципы трансформации предприятий АПК при экологизации производства.

**Ключевые слова:** эколого-экономическая трансформация, предприятие АПК, эколого-экономическая оценка, экологизация производства, структурные преобразования, модернизация, программа

## **THE ECOLOGICAL AND ECONOMIC TRANSFORMATION OF THE ENTERPRISES OF AGROINDUSTRIAL COMPLEX**

**V. Goncharov, K. Galchenko**

*Lugansk National Agrarian University  
Lugansk, ivan\_kris@mail.ru*

**Abstract.** The basis of ecological and economic transformation of the enterprises of agro-industrial complex are considered in this paper. The effectiveness of the ecologization of the production of the enterprises of agro-industrial complex is grounded on the example of the programme ‘Clean Production’. The main principles of the transformation of the enterprises of agro-industrial complex during ecologization of production are explained.

*Keywords:* Ecological and economic transformation, enterprise of agro-industrial complex, ecological and economic valuation, ecologization of production, structural transformation, modernization, programme

**Введение.** В современном мире изменения происходят гораздо быстрее, чем 50-60 лет назад. Постоянное совершенствование и развитие производства является залогом успеха в современной экономической жизни.

Чтобы предприятие было успешным, необходимо постоянное его развитие. Интенсификация производства, внедрение инновационных способов хозяйствования, технических и технологических новшеств является одним из главных факторов успешного функционирования предприятий на современном этапе.

Развитие предприятия осуществляется путём его трансформации. Под трансформацией следует понимать качественные изменения в организационной структуре, производственном цикле, способах и формах хозяйствования предприятия с целью достижения желаемого результата.

Одним из перспективных направлений развития предприятий АПК является экологизация производства. Экологизация предприятий АПК позволит повысить конкурентоспособность, обеспечить экологическую безопасность, а также занять свободные ниши на рынке органических продуктов.

Из вышеперечисленного следует, что эколого-экономическая трансформация предприятий является актуальной и заслуживающей внимания.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Научный интерес к проблемам экологизации производства становится всё более пристальным. Так, эколого-экономическим проблемам посвящены работы таких авторов, как Кобушко И.Н., Мельник Л.Г., Акимова Т.А. и др. Аспекты трансформации предприятий затронуты в работах таких учёных, как Алиев В.Г., Меркулов Н.Н., Иванов Г.Г., Фёдоров И.Г. Однако, трансформации предприятий в условиях экологизации производства уделено недостаточно внимания, что определяет необходимость систематизации знаний научного характера в сфере экологоориентированного производства.

**Изложение основного материала.** На современном этапе экологизация производства предполагает в первую очередь организацию и внедрение инновационных процессов с изменением многих принципов управления производством и переход к новым формам природопользования - преобразование технологий, оборудования, материалов, систем контроля, управления, что напрямую связано с внедрением наукоемких технологий и позволит минимизировать антропогенное воздействие на природную среду [4]. Основой трансформации предприятий АПК должна стать программа экологизации производства. Она должна включать в себя основные направления развития предприятия. Однако следует учитывать, что для каждого подкомплекса АПК должна быть выработана своя индивидуальная программа, которая будет учитывать особенности производства в данной сфере хозяйствования. Эта программа в дальнейшем должна быть принята за основу непосредственно предприятиями, входящими в этот подкомплекс, с учётом их целей, возможностей и условий хозяйствования. Немаловажными факторами вырабатываемых программ должна стать их комплексность, гибкость и адаптивность.

Первым шагом эколого-экономической трансформации должен стать всесторонний анализ предприятия с учётом всех факторов как внешней, так и внутренней среды. Для этого целесообразно применение таких инструментов, как PEST- и SWOT-анализ. Эти инструменты позволяют выявить сильные и слабые стороны в деятельности предприятия, а также возможности и угрозы, которые определяют направления развития. Благодаря данному анализу предприятие сможет определить свои преимущества, что в дальнейшем поможет при выборе перспектив развития, а также недостатки в деятельности предприятия, которые необходимо преодолеть либо учитывать в хозяйственной деятельности.

Следующим этапом трансформации предприятий АПК должны стать структурные преобразования с целью экологизации производства. Они должны затрагивать все сферы

деятельности предприятия, подразделения и органы управления. В рамках структурной перестройки предприятиям АПК необходимо решить такие задачи, как модернизация материально-технической базы, которая обеспечит экономию и рациональное использование природных ресурсов, экологически направленную структурную перестройку организационных форм и методов управления, внедрение безотходных технологий и технологий ресурсосбережения [2].

На заключительном этапе эколого-экономической трансформации предприятий АПК особое внимание следует уделить эколого-экономической оценке состояния хозяйственного субъекта после внедрения экологориентированных программ. Целью данной оценки должно стать сопоставление эколого-экономического состояния предприятия до и после внедрения способов экологориентированного производства. По итогам комплексной оценки должны быть сделаны соответствующие выводы, что позволит определить основные тенденции развития, а также выявить недостатки, которые необходимо устранить, а также факторы негативного влияния, которые необходимо принимать во внимание и стремиться к их минимизации.

Основой данной оценки должна стать выработка таких показателей, которые позволяют гибко реагировать на изменения экологической и экономической ситуации. Это даст возможность учитывать главные факторы влияния на данный момент, а также позволит сделать анализ их влияния на итоговые показатели предприятия. Данная оценка позволит не только оптимизировать эколого-экономическое состояние предприятия, но и даст возможность спрогнозировать различные сценарии производственного развития.

Основными принципами трансформации предприятий АПК при экологизации производства являются:

1. Целостность. Данный принцип означает, что изменения должны охватывать всё предприятие в целом, включая материально-техническую и технологическую базу, а также организационную структуру и т.д. Следует отметить, что это все элементы единого процесса, которые тесно взаимосвязаны и находятся в зависимости друг от друга.
2. Комплексность. Необходима выработка сбалансированного организационно-экономического механизма, который поможет организовать производство так, чтобы эффективно использовать все имеющиеся у предприятия ресурсы и элементы природной среды. Эколого-экономическая трансформация требует перспективного планирования, прогнозирования и управления данным процессом на постоянной и комплексной основе [3].
3. Гибкость и адаптивность. Один из основных принципов, необходимый для перехода от прежнего способа производства к экологизации. Данный принцип предполагает способность приспосабливаться к изменениям, а также сохранять устойчивость и функциональность в условиях агрессивной внешней среды либо в ситуации неопределенности. При этом речь идет также о возможности предприятия оказывать влияние как на процессы, происходящие внутри организации, так и воздействовать на факторы внешней среды. Предприятие должно своевременно приспособливать свое производство в связи с коньюнктурными изменениями, изменениями нормативно-правовой базы, государственными требованиями в сфере стандартизации и сертификации продукции. Отсутствие гибкости и адаптивности препятствует развитию предприятия и совершенствованию способов производства.
4. Принцип синергии, который предполагает учёт синергического эффекта при планировании производства. Проявлением синергического эффекта является то, что суммарная доходность предприятия как производственной системы, реализующей на рынке несколько видов взаимосвязанной продукции либо осуществляющей различные, но взаимосвязанные виды деятельности, выше, чем сумма доходов от разнородной продукции либо раздельной организации ее производства и реализации.

ции. Наличием синергетического эффекта объясняются такие аномалии, когда  $2 + 2 = 5$ , а  $4 - 2 = 1$  [5]. Таким образом, необходим взвешенный подход к проблеме экологизации производства.

5. Целесообразности изменений, предполагающий эколого-экономическую оценку производства с учётом всех привносимых изменений. Оптимальную эффективность следует понимать в смысле не столько снижения стоимости работ, сколько возможности принятия по их результатам наиболее экономичных проектных решений. Целесообразность рассматривается с точки зрения оптимального соотношения трудоемкости и стоимости того или иного вида эколого-экономических исследований, увеличения достоверности получаемых результатов, а также затрат на освоение рынка [1].

Данные принципы являются основой успешной эколого-экономической трансформации предприятий АПК. В качестве конкретного примера разработки программ экологизации производства можно привести норвежскую программу «Чистое производство и энергоэффективность» Норвежской ассоциации дипломированных инженеров и научных сотрудников ТЕКНА, Норвегия. Данная программа успешно реализуется в 4 странах: Азербайджане, России, Таджикистане и Украине. Программа «Чистое производство» предполагает 3 уровня [6]:

1. ПЕРВЫЙ ЭТАП (УРОВЕНЬ) – «РЕСУРСОСБЕРЕЖЕНИЕ», в основе которого лежат системные исследования технологических цепей с целью выявления наиболее значимых с экономической точки зрения вариантов выпуска более чистой продукции в условиях реального производства и допустимых затрат.
2. ВТОРОЙ ЭТАП (УРОВЕНЬ) – «ФИНАНСОВЫЙ ИНЖИНИРИНГ», который базируется на результатах первого уровня и предполагает более глубокий анализ бизнес-проектов в сфере экологизации производства.
3. ТРЕТИЙ ЭТАП (УРОВЕНЬ) – «ЭКОЛОГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ», предполагающий проведение работ по внедрению систем экологического менеджмента и экологического аудита на предприятиях.

Главная цель программы «Чистое производство» – это обучение руководящего инженерно-технического персонала предприятий различных отраслей промышленности и сельского хозяйства экономически выгодным методам экономии всех видов ресурсов, сокращения вредных выбросов в окружающую среду и, таким образом, производства более чистой продукции. Анализ проектов чистого производства, реализованных на российских предприятиях по норвежской модели методологии чистого производства, показал, что каждый рубль, вложенный в обучение, принес предприятиям от 2 до 5 рублей чистой прибыли. Примером успешного внедрения программы «Чистое производство» на предприятиях АПК является хлебозавод № 9 в городе Днепропетровске, Украина. Экономический эффект от внедрения проекта составил 2700 \$ США экономии в год [7].

**Выводы.** Таким образом, по нашему мнению, эколого-экономическая трансформация предприятий АПК является одной из приоритетных задач сбалансированного развития всего агропромышленного комплекса. Экологизация производства в сфере АПК обеспечит стабильный рост экономических показателей за счёт внедрения технологий ресурсосбережения, совершенствования существующей материально-технической базы. Эколого-экономическая трансформация предприятий АПК является основой эколого-экономического баланса хозяйственной деятельности. Разработка и внедрение программ экологизации производства – мощный инструмент постоянного генерирования экономически выгодных и экологически действенных проектов.

Трансформация предприятий АПК на основе экологизации производства способствует повышению качества выпускаемой продукции. В последние годы экологические характеристики производства становятся одними из важнейших факторов конкурентоспособности. Это ведёт к более совершенным способам удовлетворения потребностей населения. Экологизация предприятий АПК, в конечном счёте, позволит увеличить объём производства за счёт использования ресурсосберегающих технологий, что положительным образом скажется

на улучшении условий труда. Трансформация предприятий АПК на основе экологизации также является основой продовольственной безопасности государства и общества в целом.

Мы считаем, что на современном этапе остро назрела необходимость трансформации предприятий АПК на основе экологизации производства, что предполагает грамотное совмещение экологических и производственных операций в процессе производства и реализации продукции.

### **Библиографический список**

1. Боревский Б.В. Оценка запасов подземных вод . – К.: Вища школа, 1989. - 408 с.
2. Кобушко И.Н., Финансово-экономический механизм экологизации промышленного производства: дис. канд. экон. наук: 08.00.06 / И.Н. Кобушко, СГУ. – Сумы, 2007. – 249 с.
3. Лафта Дж. К. Теория организации: учебное пособие / Дж. К. Лафта. - М.: ПРОСПЕКТ, 2006. - 416 с.
4. Некоторые особенности экологизации производственной сферы [электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/13\\_EISN\\_2009/Economics/45628.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_EISN_2009/Economics/45628.doc.htm)
5. Основные принципы реализации концепции стратегического управления трансформацией рыночного потенциала предприятия [электронный ресурс] Режим доступа: <http://libraryno.ru/3-2-osnovnye-principy-realizacii-koncepcii-strategicheskogo-upravleniya-rynochnogo-potenciala-predpriyatiya-antikrizis/>
6. <http://ruscpr.ru/ru/aboutus/62-aboutpr>
7. <http://www.cci.neocom.com/ukr/tekna.html>
8. Экологизация [электронный ресурс] Режим доступа: <http://tu-ecology.info/term/13608/>

УДК 330.354; ГРНТИ 06.81.25

## **К ВОПРОСУ ОБ УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ СОВРЕМЕННЫХ КОМПАНИЙ**

**А. Баранников\*, С. Иванова\*\*,**

*\* Российская академия народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) при Президенте РФ,  
Россия, Москва, [iu2004@mail.ru](mailto:iu2004@mail.ru)*

*\*\*\*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,  
Россия, Москва, [76sivanova@mail.ru](mailto:76sivanova@mail.ru)*

*Аннотация.* В данной работе описаны особенности управления инновационной деятельностью современных компаний с применением стратегий «открытых», «закрытых» и «половинчатых инноваций», которые адекватны современным условиям функционирования компаний.

*Ключевые слова:* инновации, инновационная деятельность, открытые инновации, закрытые инновации, приоткрытые инновации, инновационные риски, «умные структуры».

## **THE ISSUE OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF MODERN COMPANIES**

**A. Barannikov\*, S. Ivanova\*\***

*\*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),  
Russia, Moscow, [iu2004@mail.ru](mailto:iu2004@mail.ru)*

*\*\*Russian University of Economics named after G. V. Plekhanov,  
Russia, Moscow, [76sivanova@mail.ru](mailto:76sivanova@mail.ru)*

*Abstract.* This paper describes the features of management of innovative activity of modern companies with strategies to "open", "closed" and "semi-open innovation", which are adequate to modern conditions of operation of the companies.

*Keywords:* open innovation, closed innovation, open innovation, innovation risks, "smart structures."

### **1. Введение**

Инновации играют все более важную роль в повышении конкурентоспособности и развитии отраслей, компаний и целых стран. Для компаний инновации являются источником конкурентоспособности и производительности. Сочетание нетехнологических и технологических инноваций наиболее благоприятно отражается на производительности предприятий. Те из них, которые комбинируют процессные инновации с продуктами, одновременно

прибегая к различным организационным изменениям, превосходят фирмы, которые сконцентрированы только на одном из указанных видов деятельности.

В современных условиях устойчивый и долгосрочный эффект от политики инновационного развития, проводимой фирмами, во многом зависит от правильного выбора стратегии организации инновационной деятельности. При закрытом подходе для создания инноваций компания не использует внешние источники, а рассчитывает преимущественно компетенции своих работников и на собственные исследовательские подразделения, стремится защитить свои инновации правами на интеллектуальную собственность. Открытая инновационная практика предполагает совместные исследования и создание инноваций с другими партнерами, активный поиск перспективных идей во внешней среде, а также стратегическое использование прав на интеллектуальную собственность. В настоящее время компании при создании инноваций, все в большей мере опираются как на внешние, так и внутренние источники. Ориентация инновационной деятельности на закрытую либо открытую зависит от особенностей национальной инновационной системы и социально-экономической среды компаний.

## **2. Открытые, закрытые и полуоткрытые инновации, как модели управления, используемые для повышения инновационной активности современных компаний**

В настоящее время бизнес вступает в новый этап инновационной деятельности, характеризующийся тем, что источники инновационного потенциала компании находятся во внешней среде. Несмотря на то, что существуют отрасли, остающиеся закрытыми (военно-промышленный комплекс, ядерная промышленность и т.д.), многие отрасли промышленности находятся в процессе перехода к использованию открытых инноваций. Центр формирования инноваций в этих секторах экономики смещается в старт-ап компании с центральных НИОКР лабораторий, которые получают все большее распространение, а также в высшие учебные заведения и другие организации - посредники инноваций [1]. Также происходит смещение инновационной деятельности компаний в пользу совместных разработок и сотрудничества.

Открытые инновации, как модель управления, все чаще используются во многих отраслях экономики в целях повышения инновационной активности. Управление инновационной деятельностью на основе открытых инноваций способствует увеличению прибыльности, росту производительности, эффективному использованию интеллектуальной собственности, динамичному развитию компании в целом. В связи с высокой стоимостью содержания обособленных научно-исследовательских лабораторий, компании все чаще концентрируются на создании открытых инновационных центров и на совместных разработках. Компании, которые замыкаются на внутренней среде, растратывают свои ресурсы, дублируя инновационные разработки. [2] В результате сокрытия результатов выполненных исследований, компании недополучают значительную долю прибыли. Принцип, в соответствии с которым неиспользованные разработки чаще всего перемещались в архив, уже устарел. И сегодня существует риск потери разработчиков и инновационных идей, разработанных для компании, при применении этого устаревшего принципа.

Необходимо отметить также, что сегодня мы живем в условиях переходной экономики между информационно-технологическим и индустриальным способами производства, поэтому следование принципам открытых инноваций для многих компаний является преждевременным. Реальной стратегией, на базе которой выстраивается инновационный процесс большинства компаний, является стратегия «приоткрытых» инноваций. Некоторые технические решения, созданные компанией, могут находиться во всеобщем доступе, тогда как другие закрыты для несанкционированного использования и копирования. Именно такой стратегии придерживается большинство поставщиков программного обеспечения: наиболее полезные и простые служебные программы доступны для использования любым агентом. Попытки их защитить обойдутся компании дороже, чем ущерб, который может быть нанесен недобросовестными агентами, применяющими программные решения, но при этом не желающими за это ничего платить. Другие же программные продукты распространяются производителями только на

возмездной основе. Так, например, сегодня нередки случаи, когда программные платформы предоставляются бесплатно поставщиками, а за программы, совместимые с ними, клиенту приходится заплатить — либо разрабатывать самому аналоги этих программ, совместимыми с полученной бесплатно платформой, и этот путь для обычного потребителя оказывается, конечно, намного дороже [3]. Таким образом, стратегия приоткрытых инноваций сегодня хорошо соглашается с современными концепциями жизненных циклов нововведений, которые состоят из определенной последовательности этапов, ряд которых компания-производитель может сделать открытым для пользователей, тогда как другие этапы окажутся закрытыми для внешних агентов.

Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как ролью человеческого фактора в процессе воздействия, так и многофакторной динамикой внешнего окружения объекта управления. Необходимо отметить, что инновационная деятельность связана с высокими рисками по сравнению с обычными процессами производственно-хозяйственной деятельности организаций

Иновационный риск является результатом совокупного действия всех факторов, которые определяют различные виды рисков: политических, валютных, финансовых, предпринимательских. Именно вследствие этого, управление рисками определяет возможности и направления обеспечения устойчивости функционирования инновационных организаций, способности противостоять любым неблагоприятным ситуациям. Под управлением рисками в инновационной деятельности понимается совокупность практических мер, которые позволяют повысить полезность реализации нововведения, снизить неопределенность результатов инновации, снизить цену достижения инновационной цели [5].

Избежать полностью риска в инновационной деятельности невозможно, так как риск и инновации - две взаимосвязанных категорий. Поэтому субъекты инновационной деятельности используют различные методы снижения негативного эффекта риска, одним из которых является исследование рисков инновационного развития организаций и создание «умных организаций» (smart units)[6]. Умная структура (smart unit) представляет собой организацию; подразделение организации (например, центр финансовой ответственности и прибыли) или группу людей, которые реализуют единый производственный и исследовательский процесс, для которых в основе реализации и формирования конкурентных преимуществ лежат процессы постоянного использования, переработки и вовлечения информации.

Умная структура это собирательная характеристика различных организационных форм, которая отражает их функциональную роль в развитии сложных экономических систем более высокого порядка. Умным структурам приходится решать различные задачи, но их отличие от прочих структур заключается в том, что они решают эти задачи на основе развития, формирования и использования интеллектуального капитала. Логика действий умной структуры заключается в том, чтобы отделить второстепенные аспекты возникшей задачи от важных, и действовать в соответствии с выстроенной иерархией частных задач, которые стоят перед нею. Кроме того, умные структуры преследуют также и долгосрочные цели. Главным образом, умные структуры вовлечены в конкуренцию на рынках технологий, информации и институтов. Умные структуры опираются на основную роль интеллектуального капитала, постоянное наращивание которого выступает их важным конкурентным преимуществом. Благодаря умению его правильно использовать, умные структуры эффективно и успешно действуют в быстро изменяющихся ситуациях.

## **Выводы**

Управление инновационной деятельностью имеет особое значение в современной Referencesпаниями. Инновационная деятельность создает не только будущий облик компаний, определяя выпускаемые продукты, ее технологии, потенциальных потребителей, но и основу ее конкурентной позиции, а значит и стратегической позиции на рынке. Задача управления инновационной деятельностью крупных компаний на текущем этапе развития мировой экономики решается применением эффективных моделей и подходов управления, адекватных современным условиям функционирования компаний.

## **Библиографический список**

1. Баранников А.Л., Барбашина О.В., Иванова С.П., Грибкова О.В. Развитие интеллектуального капитала и инновационных компетенций. В сборнике Актуальные вопросы обеспечения образовательной и научной деятельности в университете. Сборник статей. – РЭУ. Москва, 2016. с. 5-8.
2. Баранников А.Л. Использование инструментов стимулирования инновационного развития в процессе обновления технологической базы российской экономики, В сборнике: Экономически эффективные и экологически чистые инновационные технологии. Сборник трудов второй международной научно-практической конференции. 2016. С. 7-19.
3. Баранников А.Л. О государственной политике в сфере регулирования кризисных ситуаций, В сборнике: Ценности и интересы современного общества. 2015. С. 395-398.
4. Иванов А.А., Данилина М.В., Баранников А.Л. К вопросу о рисках инновационного развития российских компаний, В сборнике: Наука и инновации в 21 веке: Актуальные вопросы, достижения и тенденции развития, сборник статей победителей международной научно-практической конференции. Пенза, 2016. С. 49-51.Ivanova S.
5. Ivanova S. P. the problem of insufficient investment activity in the Russian economy. Economics and management: analysis of tendencies and prospects of development. 2014. No. 10. P. 181 to 185.
6. Nizhegorodtsev R. M., Vitushkin, Etc., the Problem of smart units: management of change through the development of intellectual capital. Issues of the new economy. 2015. No. 3 (35). P. 27-36.

## **References**

1. Barannikov, A. L., Barbashina O. V., Ivanova S. P., Gribkova O. V. the Development of intellectual capital and innovation competence. In the collection of Topical problems in the provision of educational and research activities at the University. A collection of articles. – REU. Moscow, 2016. p.5-8.
2. Barannikoff AL The use of instruments to promote innovative development in the course of renovation of technological base of the Russian economy, in the collection: Cost-effective and environmentally friendly innovative technologies. Proceedings of the Second International Scientific and Practical Conference. 2016. pp 7-19.
3. Barannikoff AL On the state policy in the field of crisis management, in the collection: Values and interests of modern society. 2015. pp 395-398.
4. AA Ivanov, MV Danilina, Barannikoff AL On the issue of the risks of innovative development of Russian companies, In: Science and Innovation for the 21st century: Topical issues, achievements and development trends, the collection of papers of winners of the Ivanova S. P. the problem of insufficient investment activity in the Russian economy. Economics and management: analysis of tendencies and prospects of development. 2014. No. 10. P. 181 to 185.
5. Ivanova S. P. the problem of insufficient investment activity in the Russian economy. Economics and management: analysis of tendencies and prospects of development. 2014. No. 10. P. 181 to 185.
6. Nizhegorodtsev R. M., Vitushkin, Etc., the Problem of smart units: management of change through the development of intellectual capital. Issues of the new economy. 2015. No. 3 (35). P. 27-36.

УДК 65.011.8; ГРНТИ 06.75.61

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ КОМПАНИИ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «ЭРА»)**

**О.И. Тювакова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [olenkat1993@mail.ru](mailto:olenkat1993@mail.ru)*

*Аннотация.* В статье рассматривается способ улучшения организации внешних связей компании с поставщиками и потребителями продукции.

*Ключевые слова:* модель «черного ящика», анализ, эффективность деятельности компании.

## **IMPROVING THE EFFICIENCY OF THE COMPANY (ON THE EXAMPLE OF THE COMPANY OF «ERA»)**

**O.I. Tuvakova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [olenkat1993@mail.ru](mailto:olenkat1993@mail.ru)*

*Abstract.* In article the method of improvement of the organization of external relations of the company with suppliers and consumers of products is considered

*Keywords:* "Black box" model, the analysis, the effectiveness of the company.

Организация внешних связей компании с поставщиками и потребителями продукции занимает особое место среди инструментов коммерческой деятельности. Разумная организация таких связей – условие роста и развития компании, стабильность спроса и предложения,

гарант своевременности поставки материальных ресурсов. Существует проблема описания взаимодействия компании «Эра» с поставщиками и потребителями, которая оказывает существенное влияние на результат работы. Для более точного представления такого отношения можно использовать модель «черного ящика».

Модель «черного ящика» применяют часто, когда необходимо систему представить именно на макроуровне [1]. Такое частое применение связано с тем, что модель отражает целостность и изолированность системы (в данном случае компании «Эра») от окружающей ее среды, не учитывая сведения о внутренней структуре, и является самым простым уровнем описания системы.

Модель «черного ящика», применяемая к компании «Эра», представлена на рисунке 1.



Рис.1. Модель «черного ящика» компании ООО «Эра»

Любая компания в современных рыночных условиях хозяйствования должна разрабатывать комплексный план управления, который должен укрепить ее положение на рынке и обеспечить привлечение и удовлетворение потребностей, успешную конкуренцию и достижение глобальных целей. Другими словами компания должна разрабатывать свою стратегию, для которой изначально нужно обосновать свою миссию, ценности, цели и видение компании в будущем. Все это постоянно взаимодействует друг с другом и в итоге составляют стратегическое планирование развития компании, суть которого сводится к ответами на следующие вопросы:

- Где компания находится в данный момент?
- Куда компания хочет попасть?
- С помощью чего она этого может достичь?
- Может ли себе она это позволить?

Чтобы оценить осуществимость и эффективность запланированных компанией целей и задач до того, как они утверждаются и реализуются, можно использовать GAP – анализ, который используется даже в ежедневной практике для повышения эффективности работы отдельных направлений компании. На его основе можно определить проблемы в компании, которые препятствуют ее развитию, и оценить степень ее готовности к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

Элементы внешней среды и задают компании «Эра» множество определенных целей и ограничений и поставляют необходимые для ее существования ресурсы. Для определения таких элементов необходимо провести анализ внешней среды с помощью SWOT, PEST, SNW - анализов. После всестороннего изучения рыночной ситуации, в которой работает компания, она четко сможет выявить и структурировать свои сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы, с которыми может столкнуться. Так же сможет

выявить политические, экономические, социальные и технологические аспекты внешней среды, влияющие на бизнес компании.

Применение модели «черного ящика» можно проиллюстрировать следующим образом. Для производственно-хозяйственной деятельности компании «Эра» необходимо привлечение капитала в форме заемного капитала, источником которого являются банки (7). Такой привлеченный капитал является внешним источником финансирования компании. Помимо банков, источниками заемных средств могут быть: предоплата заказчиками товаров, коммерческий и вексельный кредиты, кредит под гарантсию, факторинг, а также прочие ссуды. Для правильного использования имеющегося капитала, компания должна реализовать свою финансовую политику. Ликвидные средства позволяют задействовать необходимые ресурсы, получаемые от поставщиков, которые в дальнейшем будут использоваться компанией для производства товаров (1), например, сырье, материалы, импортные комплектующие и т.п. Выбор поставщиков является не менее важной частью снабжения компании. Поиск происходит по стандартным критериям, что не всегда оказывается положительно для предприятия, поэтому следует реализовать рейтинг поставщиков и отдать предпочтение наиболее значимым для данной компании. Сбыт продукции компанией потребителям (3) дает ей денежные средства (4), которые необходимы для погашения задолженности банкам, поставщикам, оплаты труда и т.д. (2). Проценты на заемный капитал выплачиваются компанией вкладчикам (8). Налоги выплачиваются государству (5), которое может предоставлять компании дотации (6). Для поиска и привлечения большего количества потребителей, а также для взаимодействия с лучшими поставщиками, необходимо провести анализ партнеров (конкурентов-лидеров) в данной отрасли, т.е. провести анализ конкурентных преимуществ с помощью конкурентного бенчмаркинга - процесса сравнения деятельности анализируемой компании с ее лучшими конкурентами на рынке и в отрасли с последующей реализацией изменений для достижения и сохранения конкурентоспособности. После проведения данного метода компания получит необходимую ей информацию, что поможет выявить ей лучшие методы коммерческой деятельности и успешные бизнес-процессы и позаимствовать передовой опыт [2].

Не менее важная часть в модели «черного ящика», помимо входов, выходов и внешней среды - это обратная связь [3]. Обратная связь представляет собой связующий канал от потребителей системы ("выхода") к изготовителю [товара](#) и поставщикам системы ("входа"). Выделяют отрицательные (ООС) и положительные обратные связи (ПОС). В качестве ООС можно представить рынок. Допустим, если у компании произойдет рост выпуска продукции и при этом наблюдается падение цен на рынке, то такая ситуация приведет к уменьшению спроса на данную продукцию (т.е. произойдет перепроизводство) и соответственно к уменьшению денежных средств, поступающих на вход хозяйственной системы. В данном случае компания понесет следующие последствия: преждевременный расход сырья и закупленных материалов, что приводит в свою очередь к избыточным запасам, и потери качества. В качестве ПОС выступает часть денежных средств от реализации продукции, идущих на вход системы для расширения или модернизации производства (т.е. процесс реинвестирования), либо для премирования работников в целях стимулирования повышения производительности труда. В итоге такое использование денежных средств даст возможность увеличить вложения в производство.

Подводя итог, можно сказать, что с помощью модели «черного ящика» компании «Эра» удастся рационально организовать внешние связи с поставщиками и потребителями, что существенно отразится на достижении высокой экономической эффективности работы предприятия. Так же для повышения эффективности работы компании и решения проблемы описания взаимодействия компании «Эра» с поставщиками и потребителями, совместно с приведенной выше моделью необходимо провести анализ внешней среды компании, анализ конкурентных преимуществ.

## **Библиографический список**

1. Будрин А.Г. Взаимодействия и взаимоотношения предприятий в рыночной среде: методологические и концептуальные аспекты. — СПб.: СПбГИЭУ, 2008. — 167 с.
2. Воронов Ю. П. Бенчмаркинг в конкурентной разведке // ЭКО. — 2005. - № 4. – С. 87-92
3. Теория черного ящика (Электронный ресурс), URL: <http://n2tutor.ru/materials/handbook/chapter10/part3/> (дата обращения 07.02.17)

УДК 334.012.4

## **СОЦИАЛЬНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО: ПОДХОДЫ К ТРАКТОВКЕ ПОНЯТИЯ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ПРАКТИКЕ**

**Н.И. Булыгина**

*Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова,*

*Россия, г. Москва, ni.bulygina@yandex.ru*

*Annotation.* В статье анализируются существующие в современной мировой экономической науке и практике подходов к трактовке понятия «социальное предпринимательство».

*Ключевые слова:* социальное предпринимательство, социальные предприниматели, критерии социального предпринимательства.

## **SOCIAL ENTREPRENEURSHIP: APPROACHES TO INTERPRETATION OF THE CONCEPT IN THE INTERNATIONAL PRACTICE**

**N.I. Bulygina**

*Moscow State University n.a. M.V. Lomonosov,*

*Russia, Moscow, ni.bulygina@yandex.ru*

*Annotation.* The article analyzes existing approaches to the interpretation of the concept of "social entrepreneurship" in the modern economic science and practice

*Keywords:* social entrepreneurship, social business, social entrepreneurship criteria.

Социальное предпринимательство – явление для России достаточно новое, поэтому существуют определенные проблемы в части терминологии. Поскольку исторически явление социального предпринимательства зародилось не в России, то логично рассмотрение зарубежных определений, прежде всего используемых практиками данной сферы – определений фондов и объединений социальных предпринимателей. Так, фонд Schwab для поддержки социального предпринимательства определяет социальное предпринимательство как «универсальный кросс-дисциплинарный подход к экономическим и социальным проблемам, основанный на применении инновационных и устойчивых методов во благо общества, базирующийся на ценностях и процессах, общих для всех социальных предпринимателей независимо от их сферы деятельности» [1]. В определении можно отследить отдельные черты, характерные для социального предпринимательства в наиболее распространённом в России понимании: инновационный характер деятельности, решение социальных проблем и фундаментальные основы бизнеса в виде «блага общества» и «ценностей, общих для всех предпринимателей». Иначе подходит к определению феномена один из самых известных проектов социального предпринимательства, Grameen Bank в лице его создателя и идеального лидера, Мухаммеда Юнуса[2]. Он проводит довольно серьёзную границу между социальным предпринимательством и социальным бизнесом, считая, что они схожи в одном: в желании изменить жизнь людей. Однако, сделать это можно по-разному: можно организовать некоммерческое предприятие, основанное на грантах и благотворительности, а можно создать бизнес и зарабатывать деньги, попутно решая проблемы людей – и именно этот случай Мухаммед считает социальным предпринимательством, выделяя среди прочих черт коммерческую основу деятельности и важность прибыли для социального предпринимательства – а можно ставить основной задачей именно решение острой социальной проблемы, и убирать из бизнеса стремление обогатиться лично за счет этой нерешенной проблемы. То есть, на первый план в социальном бизнесе выходят гуманистические ценности и стремление изменить мир вокруг себя. Стоит отметить, что данный подход к социальному предпринимательству имеет до-

вольно специфический характер, но довольно четко определяет, что есть серьезное различие между понятиями «социальный бизнес» и «социальное предпринимательство».

Ashoka Foundation, одно из самых масштабных сообществ, объединяющее социальных предпринимателей по всему миру, даёт ещё одну интерпретацию социального предпринимательства, или, если точнее, социального предпринимателя – что, в целом, согласуется с концепцией социального предпринимательства, когда вся деятельность привязана к основателям и идейным вдохновителям проекта, их ценностям и миссии[3]. Итак, «социальный предприниматель – это человек, предлагающий инновационные решения самых острых социальных проблем, он амбициозен, настойчив, и предлагает идеи для масштабных изменений. Социальный предприниматель ищет источники проблем и устраняет их путём изменения системы, он посвящает жизнь изменению своей сферы деятельности в соответствии со своими ценностями и идеями». Из этого определения можно выделить основные черты социального предпринимателя: решение социальных проблем и изменение мира в соответствии со своими ценностями, инновационный характер деятельности и преобладание социальной миссии над экономической.

Не менее известный в практической среде Фонд Робертса по развитию предприятий (США) даёт несколько иное определение социального предпринимательства: это «прибыльное коммерческое предприятие, основанное с целью создания экономических возможностей для беднейших категорий населения» [4].

Самое же широкое и, одновременно, самое короткое определение социального предпринимательства среди всех практических объединений и фондов даёт Коалиция социальных предприятий Великобритании: социальное предприятие – это «предприятие, которое существует для осуществления социальной и/или экологической цели» [5]. Конечно, это определение нуждается в спецификации и уточнении критерии принадлежности к данному типу предприятий, поэтому далее Коалиция уточняет некоторые моменты, характерные для социальных предприятий, например, ориентацию на производство товаров и услуг, социальные цели и коллективную собственность. Таким образом, каждое практическое объединение формулирует определение социального предпринимательства по-разному, и его форма, а также особенности социального предпринимательства, на которые сделан акцент в определении очень сильно **зависят от практической базы**, которая доступна тому или иному фонду или объединению, хотя в каждом определении присутствуют схожие черты: например, акцент на создании социальной ценности. Однако, есть и довольно серьёзные различия: так, получение прибыли и доходность социального предприятия особо выделяет только Фонд Робертса, тогда как Коалиция социальных предприятий отдельно выставляет критерий коллективной собственности. Таким образом, каждое из определений **охватывает лишь одну сторону или часть многогранного феномена** социального предпринимательства, но тут следует помнить о том, что практические образования **не ставят цели** создания общепринятого определения и теории социального предпринимательства, именно поэтому все специфицированные описания категории послужат базой для формулировки наиболее общего, и не предназначенного для специфичных практических целей определения.

В научной и научно-популярной зарубежной литературе также прослеживается множество подходов при определении социального предпринимательства. Ю.Н. Арай предложил разделить определения, данные зарубежными авторами на две большие группы – определения социального предпринимательства в узком и широком смыслах[6]. К первой группе относятся определения, характеризующие социальное предпринимательство как применение некоммерческими организациями инновационных подходов с целью получения дохода. Такого подхода придерживались исследователи Boschee[7] (1995), Wallace [8] (1999) и Thompson [9] (2002). К определениям социального предпринимательства в широком смысле относятся определения, делающие акцент на более общих признаках социального предпринимательства: социальное предпринимательство «понимается как социально ориентированная инновационная деятельность как в коммерческом (социально ориентированные коммерческие компании, корпоративное социальное предпринимательство), так и в некоммерческом секторе, либо на стыке – в организациях смешанного типа»[10]. Данного типа определений

придерживались исследователи Emerson, Twersky [11] (1996), Dees [12] (1998), Johnson [13] (2000), Certo, Miller [14] (2008). Стоит сразу заметить, что для целей настоящей работы не подойдёт ни первая, ни вторая группа определений, поскольку, во-первых, все эти определения делают акцент на организационно-правовой форме предприятия, и не уделяют достаточно внимания качественным характеристикам, т.е. не являются достаточно полными. А во-вторых, определения социального предпринимательства в узком смысле оказываются слишком специфическими, а определения, попадающие в группу определений «в широком смысле», являются недостаточно специфицированными. Таким образом, необходимо определить некую «золотую середину» между этими группами определений.

Существуют и другие подходы к характеристике социального предпринимательства. В частности, рядом исследователей были предприняты попытки определить социальное предпринимательство исходя из его различий с традиционным, коммерческим предпринимательством, в частности, такой подход использовали Остин Дж., Стивенсон Г. и Вэй-Скиллерн Дж. Они отмечают, что социальное предпринимательство, в отличие от коммерческого, направлено на «создание социальной ценности для блага общества, в то время, как коммерческое предпринимательство направлено на поддержание прибыльных операций в личных целях»[15]. Однако, как отмечают авторы, различие между социальным и коммерческим предпринимательством сильно преувеличивается: ведь коммерческое предпринимательство также может решать довольно серьёзные социальные проблемы, например, коммерческий предприниматель может выступать поставщиком рабочих мест, товаров и услуг (в том числе социального назначения) – но это не является основной целью и мотивом его деятельности. То есть решение проблемы происходит параллельно с достижением предприятием своей основной цели – максимизации прибыли, коммерческого успеха продукта и компании в целом. Некоторые исследователи выделяют социальное предпринимательство как один из видов предпринимательства в целом [16].

В области определения феномена «социальное предпринимательство» в зарубежной теории можно также выделить две традиции: англо-американскую и европейскую, которые, в свою очередь подразделяются на несколько школ. Такую классификацию использует, в частности А. А. Московская [17].

**Англо-американская традиция** характеризуется следующими особенностями:

1. Определения социального предпринимательства довольно хорошо согласуются между собой, они могут быть различны по своей форме и охвату, делать акцент на разных аспектах социального предпринимательства, однако, стороны феномена, прописанные в одних определениях, не отрицаются другими. А. А. Московская связывает это с широко распространённой в англоязычном мире *американской традицией решения социальных проблем с помощью общественных организаций, движений и бизнеса*, а также высокой гражданской активностью общества в целом.
2. Теория социального предпринимательства складывалась примерно в одно и то же время на базе ангlosаксонской теории менеджмента, и множество авторов теории и определений социального предпринимательства являются представителями американских бизнес-школ. Таким образом, различные подходы формировались в тесном взаимодействии между собой, создавая, таким образом, *общепринятую теоретическую базу*.
3. В теории социального предпринимательства данной традиции очень часто можно увидеть определения социального предпринимательства, *отталкивающиеся от понятия «социальный предприниматель»*, от характеристик личности предпринимателя и его деятельности. Это связано с особым восприятием как в обыденном, так и в научном сознании личности как катализатора изменений, усиленным вниманием к роли личности в экономических и социальных преобразованиях, да и в бизнесе в целом.

В рамках данной традиции можно выделить несколько школ или подходов к определению социального предпринимательства. Однако большая часть определений не противоречит друг другу и различия между подходами в рамках англо-американского подхода довольно условны.

Европейская традиция определения социального предпринимательства имеет свою специфику, на которую указывают, например, исследователи Defourny и Nyssens [18]- при этом их подход является подходом, общим для целой сети исследователей, объединённых в европейский исследовательский проект EMES [19]. В первую очередь, специфика подхода обуславливается историческим контекстом развития феномена. Исследователи указывают на то, что само явление социального предпринимательства в Европе возникло из кооперативного движения, это скорее общественный базис для формирования социального предпринимательства, тогда как в англо-американской традиции социальное предпринимательство берет начало именно в предпринимательских проектах. Таким образом, первой особенностью является значимость кооперативного базиса социального предпринимательства и само его прохождение.

Другой важной чертой, отличающей европейский подход к определению социального предпринимательства, является обширная исторически сложившаяся поддержка подобных организаций государством: как законодательная (первый закон о поддержке т.н. социальных кооперативов был принят ещё в 1991 году в Италии, и далее в ряде других европейских стран), так и финансовая. Именно поэтому финансовая независимость социального предпринимательства в Европейской традиции является нежёстким критерием, и больший акцент делается на социальных характеристиках предпринимательства. Ещё одна особенность европейского подхода к определению социального предпринимательства, которая является важной чертой для англо-американского подхода, но была отброшена в рамках европейской традиции – это инновационность предприятий: главное, чтобы предприятие решало острую социальную проблему, а способ может быть в том числе традиционным. Стоит отметить, однако, что при всех указанных различиях, наблюдается тенденция объединения европейского и англо-американского подходов в рамках исследовательских проектов, что значительно расширяет область отнесения к социальному предпринимательству.

Отличным примером, иллюстрирующим данные особенности и интеграцию, является следующее определение: социальное предпринимательство – это частное, организованное для целей, иных, чем получение прибыли, предприятие, предоставляющее товары или услуги, имеющие прямое отношение к общественно полезным целям проекта [20]. Система EMES выдвигает при этом следующие критерии отнесения к социальному предпринимательству:

- Продолжительная деятельность компании по производству товаров и/или предоставлению услуг;
- Высокая степень автономии;
- Значительный уровень экономического риска;
- Минимальный уровень оплачиваемой работы – это подразумевает использование волонтерского труда, что само по себе может поставить под угрозу финансовую автономию социального предприятия, ведь волонтерский труд характеризуется непостоянством по объемам и качеству. Также данный критерий выдаёт сходство европейского социального предпринимательства с общественными движениями и его природу.

Кроме того, для более точного определения, относится ли предприятие к социальному предпринимательству, используются следующие пять индикаторов:

- общественно полезная цель предприятия;
- инициатива, продвигаемая группой граждан – здесь уже прослеживается интеграция с англо-американским подходом и его активной гражданской позицией;
- возможность принимать решения, не основанные на собственности;
- ограниченное распределение прибыли;
- природа предприятия, основанная на вовлечении разных социальных групп.

Данное определение и система критериев, с одной стороны, расширяют понятие социального предпринимательства и дают возможность включить в состав явления как традиционные кооперативные формы предприятий, характерные для европейской традиции, так и социальные предпринимательства в классическом англо-американском понимании, а с дру-

гой стороны демонстрируют сложившиеся особенности: неполную автономию предприятий, отсутствие критерия, связанного с инновационной природой, а также большую социальную вовлечённость: волонтёрскую и активистскую.

Таким образом, можно констатировать множественность подходов к трактовке понятия «социальное предпринимательство» и отметить критерии отнесения предприятия к рассматриваемому феномену: особую значимость приобретает критерий самоокупаемости и финансовой независимости, и, напротив, меньшее внимание уделяется инновационной составляющей, хотя её наличие является несомненным плюсом для любого проекта социального предпринимательства.

### **Библиографический список**

1. What is a social entrepreneur? / The World Economic Forum, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship. URL: <http://www.schwabfound.org/content/what-social-entrepreneur> (дата обращения: 11.04.2016).
2. Keohane G.L. The Bold Vision of Grameen Bank's Muhammad Yunus / Harvard Business School Publishing. 2016. URL: <https://hbr.org/2010/05/the-bold-vision-of-grameen-banks-muhammad-yunus> (дата обращения: 11.04.2016).
3. What is a social entrepreneur? / Ashoka Global Headquarters. URL: [https://www.ashoka.org/social\\_entrepreneur](https://www.ashoka.org/social_entrepreneur) (дата обращения: 11.04.2016).
4. Emerson J., Twersky, F. New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation. The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, 1996. Цитата по Ким Алтер. URL: <http://www.4lenses.org/setypology>
5. About social enterprise / Social Enterprise UK. URL: <http://www.socialenterprise.org.uk/about/about-social-enterprise/FAQs> (дата обращения: 05.04.2016).
6. Арай Ю.Н. Социальное предпринимательство в начале XXI века: основные понятия и страновые особенности // Российский журнал менеджмента. - 2013. - №. 1. - С. 111-130.
7. Boschee J. Across the Board // The Conference Board - 1995. - № 32. - С. 20-25. URL: <http://www.socialenter.org/documents/ACROSSTHEBOARDARTICLE.pdf>
8. Wallace S.L. Social entrepreneurship: the role of social purpose enterprises in facilitating community economic development // Journal of Developmental Entrepreneurship -1999. - №. 4(2). - С. 153-174.
9. Thompson John L. The world of the social entrepreneur // International journal of public sector management - 2002. - №. 15(2). - С. 412-431. URL: <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513550210435746>
10. Арай Ю.Н. Указ. соч. С. 113.
11. Emerson, J. and Twersky, F. New Social Entrepreneurs: The Success, Challenge, and Lessons of Non-Profit Enterprise Creation. The Roberts Foundation Homeless Economic Development Fund, 1996.
12. Dees J.G. The Meaning of Social Entrepreneurship / Duke University 2016. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/%20> (дата обращения: 10.04.2016).
13. Johnson S. Literature review on social entrepreneurship / Researchgate.net. 2008-2016. URL: [https://www.researchgate.net/publication/246704544\\_Literature\\_Review\\_Of\\_Social\\_Entrepreneurship](https://www.researchgate.net/publication/246704544_Literature_Review_Of_Social_Entrepreneurship) (дата обращения: 11.04.2016).
14. Certo S., Miller T. Social entrepreneurship: Key issues and concepts // Business Horizons. - 2008. - №. 51(4) - С. 267-271.
15. Остин Дж., Стивенсон Г., Вей-Скиллерн Дж. Социальное и коммерческое предпринимательство: сходства и различия // Вестник С.-Петербургского университета. Серия Менеджмент. - 2010. - №. 3. - С. 115-145.
16. Dees J.G. The Meaning of Social Entrepreneurship / Duke University 2016. URL: <https://entrepreneurship.duke.edu/news-item/the-meaning-of-social-entrepreneurship/%20> (дата обращения: 10.04.2016).
17. Социальное предпринимательство в России и в мире: практика и исследования / отв. ред. А.А. Московская. М.: НИУ ВШЭ, 2011. С. 288.
18. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences// Journal of Social Entrepreneurship. - 2010 - №. 1. - С. 32-53. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/19420670903442053>
19. EMES - International Research Network/ EMES. 2016. URL: <http://emes.net/> (дата обращения: 11.04.2016).
20. Defourny J., Nyssens M. Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: convergences and divergences// Journal of Social Entrepreneurship. - 2010 - №. 1. - С. 32-53. URL: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/194206709034420533>

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В АКЦИОНЕРНЫХ КОМПАНИЯХ УЗБЕКИСТАНА

С. Таиров

Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,  
Республика Узбекистан, Ташкент, [sanjikbrat@mail.ru](mailto:sanjikbrat@mail.ru)

**Аннотация.** В работе делается анализ состояния акционерных компаний республики, их роль в экономической эффективности системы менеджмента качества и оценки.

**Ключевые слова:** акционерные компании, международные рынки качества, бизнес, государственный стандарт, конкурентоспособность продукции, пакет акций.

## EFFECTIVENESS OF QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN JOINT-STOCK COMPANIES OF UZBEKISTAN

S. Tairov

Tashkent Branch of "REU after G.V. Plekhanov",  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, [sanjikbrat@mail.ru](mailto:sanjikbrat@mail.ru), [kabulov51@mail.ru](mailto:kabulov51@mail.ru)

**Abstract.** In the work there made an analysis of state joint-stock companies of the republic, their role in economic effectiveness of quality management system and evaluation.

**Keywords:** joint-stock companies, quality of international markets, business, national standard, product competitiveness, holding of stock.

Рыночные преобразования, происходящие в Узбекистане, с новой остротой поднимают проблему определения его места и роли в странах с развивающейся, переходной экономикой, в которых довольно важной и сложной является трансформация экономических отношений. Эффективность системы менеджмента качества в акционерных компаниях Узбекистана во многом зависит от инвестиций, привлекаемых для создания новых подразделений национальной экономики [1].

В настоящее время в Узбекистане особого внимания заслуживает работа по привлечению инвестиций, которые направлены на реализацию проектов по модернизации, техническому и технологическому обновлению отраслей, структурных преобразований в экономике страны. В этих целях в первой половине 2016 года было привлечено и освоено инвестиций за счет всех источников финансирования в эквиваленте 15,8 миллиарда долларов США, или с ростом против первой половины 2015 года на 9,5 процента. При этом более 3,3 миллиарда долларов, или свыше 21 процента всех инвестиций – это иностранные инвестиции, из которых 73 процента составляют прямые иностранные инвестиции. 67,1 процента всех инвестиций направлены на производственное строительство. Это позволило в 2015 году завершить строительство и обеспечить ввод 158 крупных производственных объектов общей стоимостью 7,4 миллиарда долларов. Из них в регионы республики было инвестировано более 10 миллиардов долларов США, это составило более 63 процентов [3].

Поэтому акционерные компании в Узбекистане вынуждены работать в условиях повышенных рисков и чаще, чем их зарубежные партнеры, и могут оказаться в кризисных ситуациях. Прежде всего, это связано с недостаточной оценкой собственного финансового положения, привлеченных и размещенных средств. С первых лет создания основ рыночной экономики руководство Узбекистана уделяло большое внимание разработке законодательно-правовой базы, организации финансовой поддержки, защите прав предпринимателей, подготовке и переподготовке кадров, развитию рыночной инфраструктуры [2].

В Республике Узбекистан сегодня есть все основания, исходя из глубокого анализа тенденций развития мировой экономики, реальной оценки ресурсов и возможностей, поставить перед собой целевую задачу – не менее чем в 2 раза увеличить к 2030 году объем валового внутреннего продукта нашей страны [3].

Для поддержания достигнутых темпов роста экономики в Узбекистане на повестку дня встает проблема создания качественно новых драйверов экономического роста, формирование которых будет способствовать обеспечению макроэкономической устойчивости всей национальной экономики в условиях неустойчивости на международных рынках продукции и услуг, финансовых и технологий. В этой ситуации носителями высокоэффективных

технологий могут выступать высоко интегрированные корпоративные бизнес-структуры, обеспечивающие качественно высокий уровень производительности труда, наладить выпуск наукоемкой экспортной продукции, обладающей высокой добавленной стоимостью и способные поддержать соответствующий уровень конкурентоспособности выпускаемых ими продукции и услуг.

Акцент при этом делается не только на своевременную разработку, но и на качественную реализацию имеющегося потенциала прорывной структурной, промышленной политики, нацеленной, прежде всего, на умелое использование образцов новейшей зарубежной техники и технологии. Это позволит не только выпускать конкурентоспособную экспортную продукцию, но и заложить фундамент для создания собственных пионерных технологий по производству средств производства.

Узбекистан придерживается требований конкурентоспособности экономики, так, например, по итогам второй половины 2016 года предприятиями АК «Узавтосаноат» выпущено товарной продукции на сумму около 544 млрд. сум. По состоянию на 1 июля 2016 года 33 предприятий компании имели сертификат на систему менеджмента качества [4].

Большие надежды возлагаются на рынок корпоративных облигаций в Узбекистане как на перспективный источник дополнительных инвестиционных ресурсов для реального сектора экономики. По состоянию на 1 января 2017 г. в обращении находится 54 выпуска корпоративных облигаций на общую сумму более 385 млрд. сум [4].

Принципиальным отличием нового этапа реформ, проводимых в стране, является то, что в фарватер экономического роста, модернизации и усиления конкурентоспособности экономики выводится корпоративный сектор. Предпринимаемые меры и создаваемые механизмы направлены на то, чтобы именно корпоративный сектор вышел на арену экономических преобразований в качестве главного драйвера привлечения как иностранных, так и внутренних инвестиций [5, с.127].

Анализ структуры акционерных компаний Узбекистана по отраслевой принадлежности выявил, что наибольшее число из них функционируют в системе ассоциации «Узпахтасаноат» - 118 (10,7%), затем в системе НХК «Узбекнефтегаз» 55 (5,0%), ГАК «Узбекэнерго» – 45 (4,1%), АК «Узавтосаноат» - 25 (2,3%), а также среди коммерческих банков – 31 (2,8%). Большее их число зарегистрировано в Ташкенте (свыше 360,-33%), сообщается на сайте Центра. Всего же по данным Центрального депозитария в стране функционирует 1097 акционерных компаний. Большая часть из них (798) созданы на базе госсобственности, 260 акционерных компаний созданы на базе частного капитала, а 48 – хокимиятами (дехканские и вещевые рынки) [4].

Но развитие акционирования в Узбекистане демонстрирует и много нерешенных проблем в системах корпоративного управления и распределения доходов от деятельности акционерных компаний. Более ярко это проявляется в акционерных компаниях, где владельцем контрольного пакета акций является государство, где акционеры фактически оторваны от процесса управления и принятия решений в связи с незначительным объемом и раздробленностью пакета акций [6]. В результате реально управление производством по-прежнему осуществляет менеджерский корпус, который часто не заинтересован в эффективном использовании средств, улучшении ассортимента продукции, принятии мер по снижению ее себестоимости и, соответственно, в повышении ее конкурентоспособности, т.е. присутствует проблема «заказчик-исполнитель». Поэтому, превалирует механизм субъективного «ручного» управления, что приводит к снижению активности и инициативности управленческого персонала, привыкших работать по указке команд сверху.

Остро стоит проблема оценки эффективности системы менеджмента качества в акционерных компаниях, для решения которой может быть использован следующий подход в виде установления причинно-следственной (корреляционной) связи между внедрением системы менеджмента качества и экономическими показателями деятельности компаний. Статистические методы могут помочь при измерении, описании, анализе, интерпретации и моделировании присущей изделиям изменчивости даже при относительно ограниченном коли-

честве данных. Статистический анализ таких данных может помочь лучше понять природу, масштаб и причины изменчивости, способствуя, таким образом, решению и даже предупреждению проблем, которые могут быть результатом такой изменчивости, а также постоянно-му улучшению.

Однако данный подход имеет один существенный недостаток, а именно, на практике достаточно сложно вычленить влияние только фактора системы менеджмента качества на экономические результаты деятельности компаний, исключив при этом влияние других факторов.

По нашему мнению, главными критериями эффективности системы менеджмента качества, служат:

- процессы обеспечения и улучшения качества продукции на основе имеющейся материальной базы и персонала;
- показатели снижения потерь от брака и рекламаций;
- темпы модернизации и обновления выпускаемой продукции;
- сроки освоения передовой технологии и внедрения новой техники;
- наличие положительных отзывов потребителей и заказчиков.

По результатам опроса экспертов Всемирного Банка, Узбекистан в области защиты прав миноритарных инвесторов в 2016 году занял 100-е место и поднялся на 18 позиций, обойдя такие страны, как Китай (132), Люксембург (117), Оман (122), Венгрия (110), Вьетнам (117), Катар (122) и др. При этом, по индексу защиты миноритарных интересов инвесторов Узбекистан получил восемь баллов из возможных десяти.

### **Библиографический список**

1. Кабулов А.А. [Влияние экономической науки на рыночные преобразования общества. Векторы развития современной науки](#). 2016. № 1 (3). С. 135-137.
2. Кабулов А.А., [Реформы, способствующие обеспечению развития малого бизнеса и частного предпринимательства в Узбекистане. Диалог наук в XXI веке](#). 2016. № 1 (3). С. 80-84.
3. Кабулов А.А [Влияние конкурентоспособности регионов Узбекистана на социально-экономическое развитие республики. Наука в современном мире: приоритеты развития](#). 2016. № 1 (2). С. 101-104.
4. Материалы Госкомстата Республики Узбекистан.
5. НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА Н34 Рахимова Д.Н.,Мустафоев Ф.М. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий фармацевтической промышленности. С.122-129
6. Наука и образование: современные вызовы 30 сентября 2016 года Рахимова Д.Н.,Мустафоев Ф.М. «Эффективность управления персоналом фармацевтических компаний» Электронный научный журнал СМИ ЭЛ №9 ФС 77 – 59572 от 08.10.2014г.

УДК 330.341.2, ГРНТИ 06.52.17

## **О НЕКОТОРЫХ ТЕНДЕНЦИЯХ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОЙ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Т.В. Гордова, С.В. Мишкина**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, gordova48@mail.ru*

*Аннотация.* В статье рассматриваются некоторые проблемы российской экономики, мешающие ее развитию. Показано влияние как внутренних, так и внешних причин на снижение объемов ВВП и высокий уровень инфляции в России. Особое внимание уделено проблемам малого бизнеса.

*Ключевые слова:* экономика, мировая экономика, российская экономика, инфляция, санкции.

## **TENDENCIES OF DEVELOPMENT OF MODERN RUSSIAN ECONOMY**

**T.V. Gordova, S.V. Mishkina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, gordova48@mail.ru*

*Abstract.* Some problems of the Russian economy, keeping down her, areexamined in the article. Infence of both internal and external reasons is shown on the decline of volumes and high rate of inflation GDP in Russia. Thespecial attention is spared to the problems of small business.

*Keywords:* economy, world economy, Russian economy,inflation, approvals.

Экономические науки, такие как: мировая экономика, банковское дело, рынок ценных бумаг, инфляция и безработица, изучают национальную экономику. Основные составляющие национальной экономики – это предприятия, фирмы, организации, различного рода домашние хозяйства. Все они представляют собой единое целое, объединенное экономическими взаимоотношениями и выполняющее функции при разделении труда.

Российская экономика, как и мировая экономика, имеет ряд проблем, которые мешают ее развитию. Трудности современной экономики и отсутствие ясных путей их преодоления делают актуальными теоретические разработки в этом направлении.

В настоящее время экономика России находится в условиях экономического спада, на который влияют как внутренние, так и внешние причины. Это влияет на снижение объемов ВВП, уменьшению бюджета. Какие же основные проблемы существуют в России?

Основной проблемой является высокий уровень инфляции в стране (таблица 1). Средние слои населения неспособны справиться со сложившейся ситуацией на рынке товаров и услуг.

Таблица 1 - Месячная и годовая инфляция России с 2008 года по настоящее время, выраженная в % относительно предыдущего периода

	<b>янв</b>	<b>фев</b>	<b>март</b>	<b>апр</b>	<b>май</b>	<b>июнь</b>	<b>июль</b>	<b>авг</b>	<b>сен</b>	<b>окт</b>	<b>ноя</b>	<b>дек</b>	<b>год</b>
2016	1	0,6	0,5	0,4	0,4	0,4	0,5	0,0	0,2	0,4	0,4	0,4	4,8
2015	3,9	2,2	1,2	0,5	0,4	0,2	0,8	0,4	0,6	0,7	0,8	0,8	12,5
2014	0,6	0,7	1	0,9	0,9	0,6	0,5	0,2	0,7	0,8	1,3	2,6	10,8
2013	1	0,6	0,3	0,5	0,7	0,4	0,8	0,1	0,2	0,6	0,6	0,5	6,3
2012	0,5	0,4	0,6	0,3	0,5	0,9	1,2	0,1	0,6	0,5	0,3	0,5	6,4

Цены на продукты питания и другие товары увеличиваются, а зарплата остается на том же уровне или же работодатель понижает ее. Вследствие чего, человек должен обращаться в банк, брать кредит под высокие проценты, при этом не имея никаких гарантий в дальнейшем, так как может произойти увольнение в связи с нестабильной ситуацией в стране. Одним из ключевых показателей финансового рынка нашей страны является процентная ставка, которая также оказывает влияние и на экономику в целом. Слишком высокие процентные ставки по кредитам не относятся к экономической проблеме, а лишь являются следствием экономической ситуации. Размер процентной ставки зависит не только от срока кредита, его суммы, но и от ключевой ставки ЦБ. Ключевая ставка ЦБ действует с 2013 года и составляла на тот момент 5,5 % годовых. Самая высокая ставка действовала с декабря 2014 года по февраль 2015 года – 17 %. Рассмотрим представленную ниже средневзвешенную процентную ставку по кредитам, выданным физическим лицам (таблица 2).

Таблица 2 - Динамика по годам средневзвешенной процентной ставки по кредитам, выданным физическим лицам

По срокам	Янв 2014	Дек 2014	Янв 2015	Дек 2015	Янв 2016	Дек 2016	Янв 2017
До одного года, включая кредиты «до востребования»	24,41	24,82	29,08	24,24	25,43	21,30	22,40
Свыше одного года	18,31	17,37	19,46	17,45	18,11	15,48	16,23

Можно сделать вывод из вышеуказанной таблицы, что постепенно с каждым годом происходит снижение процентной ставки, что связано с изменением ключевой ставки ЦБ в сторону ее уменьшения. Данные ставки по кредитам все же велики и со временем эта ситуация придет к оптимальным для заемщика условиям, ведь на данном этапе времени переплата кредита происходит практически в 2 раза.

Бюрократия - это тоже серьезная проблема в Российской экономике, которая на протяжении уже многих лет не позволяет ей двигаться вперед. Она процветает во всех сферах жизни, мешает применению российского законодательства и осуществлению правового демократического режима. Коррупция также негативно влияет на уровень и качество жизни

населения, которые, по сути, не виноваты. Бюрократическая и коррупционная ловушки возникли с нестабильностью экономики. По коррумированности Россия занимает 136 место из 174, но при этом количество экономических преступлений сокращается. Для того, чтобы решить эти две проблемы только введением материальной и уголовной ответственности.

По состоянию на 2015 год экономика России столкнулась, на наш взгляд, с самой главной проблемой – это падение цены на нефть, так как именно от доходов с экспорта нефти и газа, которые составляют около 2/3 экспорта, она и зависит. В настоящее время стоимость на сырую нефть, по сравнению с 2014 годом снизилась. В начале 2016 года цена на нефть марки Urals продолжила свое падение (см. рисунок), но не надолго. Можно сказать, что средняя цена нефти в октябре 2016 года по сравнению с этим же месяцем предыдущего года выше на 2,6%.

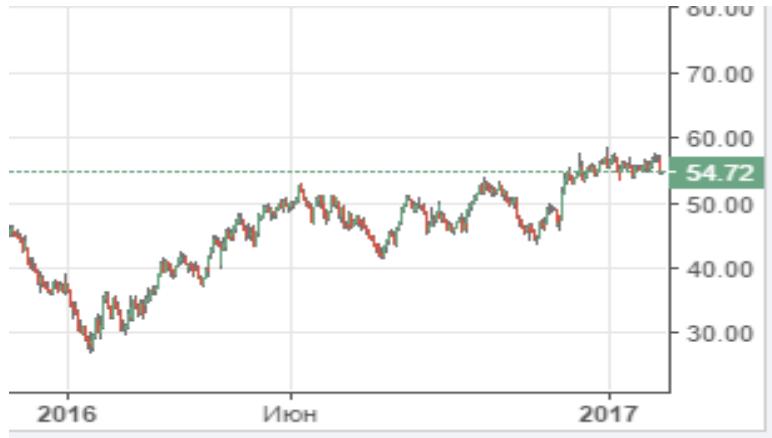


Рис. Годовой график цены на нефть Urals

И если цена дальше будет снижаться, то произойдет спад производства, который характеризуется нулевым ростом ВНП или его падением, и замедление темпов экономического роста.

Геополитическое положение является также основной проблемой на 2015 год. Экономические санкции, которые ввели против России страны ЕС, США и Великобритании направлены на разрывание внешнеэкономических связей, которое вызвало спад ВВП, что негативно повлияло в первую очередь на банковскую деятельность.

Также санкции стали причиной огромных потерь энергетических компаний по продажи нефти. Ведь именно они являются крупными налогоплательщиками, участвующими в формировании государственного бюджета.

Можно предположить, что санкции дадут толчок к развитию промышленности и сельского хозяйства, прекратится вывод капитала из страны коррумпированными чиновниками, компаниями, организациями. Ведь очень большие налоги, по сравнению с другими странами, дают возможность всем переводить и получать деньги, дивиденды через оффшорные компании.

Отток капитала тоже можно отнести к современным проблемам. Из-за нестабильной ситуации в стране и обвале рубля, инвесторы стараются найти надежную валюту, такую как американский доллар. В 2016 году чистый вывоз капитала банками и предприятиями из России составил, по оценке ЦБ РФ, \$58,7 млрд,. Нынешний показатель оттока капитала в 2,6 раза меньше, чем в 2015 году (\$153 млрд) [5].

Самым уязвимым сектором экономики страны - малый бизнес, именно он является главной проблемой российской экономики. Данный сектор практически не приносит доходов в государственный бюджет, но дает рабочие места, тем самым повышая занятость населения и снижая показатель безработицы. Особое качество этого бизнеса состоит в том, что он имеет возможность быстро меняться при любых экономических изменениях и непредвиденных ситуациях. Именно из-за того, что государство долгое время не придавало огромного значения данной сфере: сильное налоговое бремя, продолжительный срок оформления. Все это привело к тому, что появилась тенденция к уклонению от налогов, оформление предпри-

ятий в тех местах, где государства предоставляют более выгодные условия и сроки регистрации. В настоящее время государством было внедрено много программ, которые помогают развитию малого бизнеса. Ведь если также усовершенствовать нормативную базу по малому бизнесу, то экономическая ситуация может измениться. Прекратиться отток капитала, не будет черной зарплаты, каждый будет работать официально, но нужно только приложить усилия и не только государству, но и всем сферам экономической системы.

В заключении можно отметить, что государство прикладывает усилия, чтобы поддерживать экономику. Но проблемы не только внутренние, они носят мировой характер. Масштабная модернизация экономики не может быть проведена за короткий промежуток времени. Ее осуществление займет несколько лет и будет состоять из нескольких важных этапов.

### **Библиографический список**

- Гордова Т.В., Кудинова Т.В Всемирная экономическая, политическая и культурная интеграция как важнейший показатель процесса глобализации // Информационное общество и актуальные проблемы экономических, гуманитарных, правовых и естественных наук: сборник статей X международной научно-практической конференции (г.Рязань, 17 декабря 2014 г.).
- Гордова Т.В., Кудинова Т.В. Влияние глобализации на мировые процессы в экономике и социальной сфере // Социально-экономические аспекты развития современного общества: межвузовский сборник научных трудов. Вып. 6 / под ред. Д.и.н., проф. С.В.Демидова. – Рязань: РИПД «ПервопечатникЪ», 2017.
- Катасонов, В.Ю. Санкции. Экономика для русских. М: Алгоритм. 2015. — 288 с.
- Проект Market Lab:Financial Innovations. Санкции против России: системный анализ [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: <http://market-lab.org/> (дата обращения 18.01.2017).
- Сайт Центрального банка Российской Федерации [Электронный ресурс] — Режим доступа. — <http://www.cbr.ru/> (дата обращения 18.01.2017).

УДК 641.11; ГРНТИ 65.55.29

## **АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ЧАЯ**

**Н.В. Солдатова, Л.П. Липатова**

*Российский экономический университет им. Г.В.Плеханова,  
Российская Федерация, Москва, nataliss1995@gmail.com*

*Аннотация.* В статье представлен анализ состояния мирового рынка чая. Чайный рынок можно считать насыщенным. Однако, новые марки, новые вкусы и ароматы, качество – главные показатели, за которые конкурируют производители. Самыми успешными производителями чая являются Китай, Индия, Шри-Ланка, Индонезия, Кения и Вьетнам. Главными их импортерами являются Россия, Пакистан и Голландия. Не смотря на разнообразный ассортимент вкусов, лидирующую позицию занимает обычный черный чай без добавок.

*Ключевые слова:* мировой рынок чая, экспорт, импорт, спрос на чай, лидеры производства, стагнация, качество продукции.

## **ANALYSIS OF PROPOSALS ON THE WORLD TEA MARKET**

**N. V. Soldatova, L.P. Lipatova**

*Plehanov Russian University of Economics,  
Russian Federation, Moscow, nataliss1995@gmail.com*

*Abstract.* The article presents the analysis of the state mirovogo tea market. Tea market can be considered saturated. However, new brands, new tastes and flavors, the quality of the main indicators for which competing manufacturers. The most successful producers of tea are China, India, Sri Lanka, Indonesia, Kenya and Vietnam. The main importers are Russia, Pakistan and the Netherlands. Despite the diverse range of tastes leading position is occupied by ordinary black tea without additives.

*Keywords:* the global tea market, exports, imports, the demand for tea, production leaders, stagnation, the quality of the products.

### **1. Введение**

По данным Международного Чайного Комитета мировое потребление чая выросло на 60% между 1993 и 2010 гг., поскольку все больше людей становятся потребителями чая. Он также имеет древнее наследие, раскрывая богатую культурную историю [1].

Чай является носителем самого богатого комплекса полезных и биологически активных веществ. Чай способен также оказывать профилактическое и лечебное действие. При лечении различных патологий чай может оказать значительное вспомогательное действие [2].

Из большого количества стран мира, занимающихся выращиванием чая, можно выделить Индию, Китай, Индонезию, Перу, Цейлон, Бирму, Кению, Бразилию, Мексику, Россию, Боливию, Гватемалу и другие. Но все же лидирующие позиции занимают Китай и Индия. Средний годовой объем производства составляет около 0,1 млн. тонн чая [1].

По общему объему потребления Россия входит в число крупнейших потребителей чая наряду с такими традиционно потребляющими чай странами, как Индия, Китай и Англия.

Китай играет одну из важных ролей в мире по выращиванию чая и является крупным его экспортером. Китай специализируется на производстве чая различных сортов. Главное достоинство китайских чаев – исключительное его разнообразие. Ведь действительно в Китае чаи поистине уникальны, и такие как там не изготавливают нигде [3].

В Индии производство чая в основном направлено на западного потребителя. Индия занимается производством всех известных видов черного чая, и, конечно, зеленого, который имеет приятный вкус и запах. Также она является ведущим экспортером черного чая [3].

Шри-Ланка является родиной известного всем Цейлонского чая. На острове производят в основном листовые чаи. В последнее время Шри-Ланка поставляет на мировой рынок не только черный, но зеленый чай, популярность которого в Европе и Америке неуклонно растет [3].

## **2. Анализ предложений на мировом рынке чая**

В торговле чаем одну из лидирующих позиций занимает и Россия, где речь идет почти о 20% поступающего на мировой рынок чая. Экспортные поставки чая из России в последнее время показывают уверенный рост. В течение 2013-2015 г. на территорию зарубежных государств было поставлено 11 329 тонн чая. Необходимо отметить, что собственного чая в России в принципе крайне мало: он выращивается только в Краснодарском крае. Более чем 95% потребляемого в России чая покупается на чайных аукционах по месту выращивания (в Шри-Ланке, Индии, Китае, Вьетнаме, Индонезии, Кении) и импортируется в виде промышленного сырья. Тем самым импортный чай обрабатывается и фасуется в мелкую упаковку для розничной торговли.

Сегодня (в сравнении с предыдущими годами) рынок чая составляет 22 тыс. тонн в пересчете на вес; 200 – 210 млн. долларов. Кроме того, следует отметить, что потребление пакетированных чаев все продолжает расти, в 2007 – 2009 он составил 30% в денежном выражении. Наиболее популярным является черный Цейлонский чай. А вот потребление черного Индийского чая немного снизилось [3].

Более 75% рынка контролируют пять компаний – «Орими Трейд», «Майский чай», «Unilever», «Ахмад» и «Сапсан». Лидером чайного рынка является компания «Орими трейд» (торговые марки «Greenfield», «TESS», «Принцесса Канди», «Принцесса Нури», «Принцесса Гита», «Принцесса Ява»). Несмотря на разнообразие ассортиментных предложений на рынке чая, доля обычного черного чая на рынке самая крупная (рисунок 1) [5].

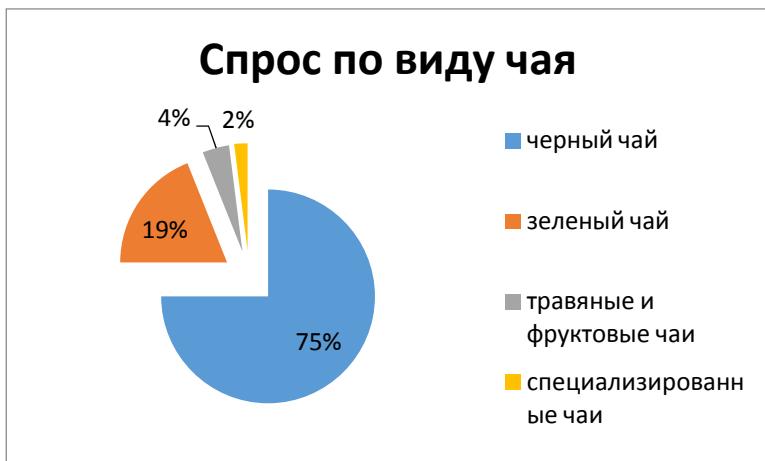


Рис. 1. Спрос по виду чая

В связи с этим, сегодня о рынке чая нужно говорить, как о довольно насыщенном рынке. Можно сказать, что российский рынок чая практически прекратил свой рост. Эти выводы подтверждаются данными статистики, которая свидетельствует, что объемы рынка в течение нескольких лет остаются стабильным на уровне 170 тыс. тонн. Причиной такого застоя является то, что более 90% россиян потребляют чай, а значит, в количественном отношении рынку рasti практически некуда. В такой ситуации развитие производителей возможно только в одном направлении – это качественный рост. Но ведущие бренды перестали быть востребованными на открытом рынке, что свидетельствует о желании потребителей покупать как раз-таки качественный товар. В то же время, несмотря на замедление количественного роста, внутри самого рынка есть довольно динамичные процессы: создание новых брендов, новые решения в упаковке продуктов, оригинальные чайные коллекции и так далее. С этой точки зрения, российский чайный рынок нельзя назвать стагнирующим, наоборот же, он динамично развивается, но все же речь идет, в первую очередь, о качестве [5].

Качество продуктов обеспечивает не только спрос со стороны населения, но и от предприятий связанных с реализацией этих продуктов, торговли и предприятий индустрии питания [4].

Исходя из того, что доход населения начинает расти, доля продаж дешевых чаев снижается, а это означает, что повышается спрос на более качественную продукцию.

Большим спросом пользуются пакетированные чаи, так как это экономит время и удобно при употреблении. В то же время имеются огромные перспективы потребления зеленого чая - забота о здоровье все активнее стимулирует рост потребления более полезного зеленого чая. Все больше проявляется интерес к новым чаям – красным и желтым. На рисунке 2 представлен график, изображающий лояльность использования видов чаев в течение нескольких лет в процентах [5].

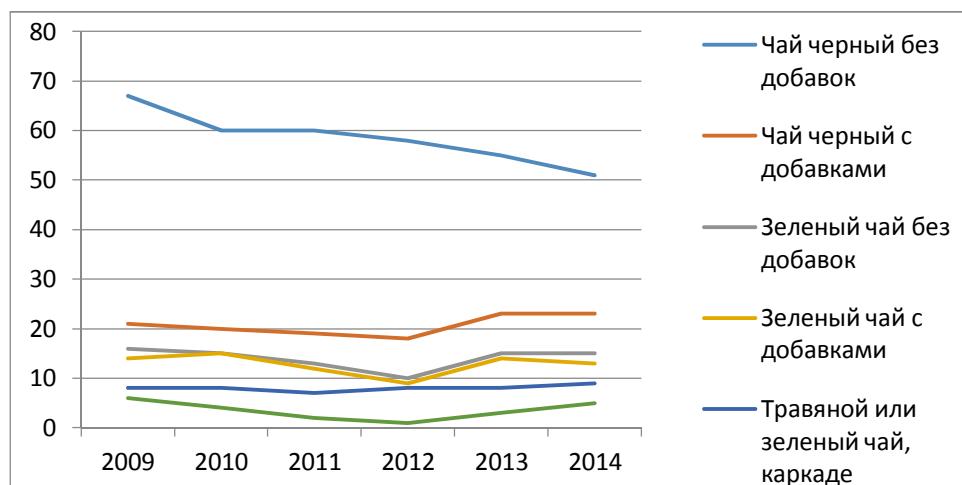


Рис. 2. Лояльность использования видов чаев в течение нескольких лет

К тому же, уже проводилось достаточно много опросов среди обычного населения по использованию и покупке чая. Исходя из этого, сделан вывод, что наибольшей популярностью у потребителей чая пользуются самые раскрученные и известные фирмы, но, несмотря на это, должное внимание они обращают не только на марку. На выбор чая влияют и много других факторов.

Основным поставщиком чая в Россию по итогам 2014 г стала Шри-Ланка. На её долю пришлось 32,5% в натуральном выражении от общего объёма поставок продукции в страну. Второе место занимает Индия, доля которой в 2014 г составила 24,1% от суммарного импорта. Замыкает тройку лидеров Кения с долей в 10,7%. Шри-Ланка, Индия и Кения являются крупнейшими поставщиками чёрного чая. Основным экспортёром зелёного чая на российский рынок является Китай [6].

По оценкам Businessstat, объём поставок чая в страну продолжит расти в период 2015-2018 гг. В 2018 г импорт чая превысит 200 тыс т, из которых 80% составит сырьевой чай, а 20% – готовая продукция, предназначенная для розничной торговли [7].

В таблице 1 представлена динамика импорта чая за 2009-2012 гг.

Таблица 1 - Динамика импорта чая за 2009-2012 гг.

Россия		Страны Европы		СНГ	
Год	Всего	Год	Всего	Год	Всего
тыс. тонн	млн. долл. США	тыс. тонн	млн. долл. США	тыс. тонн	млн. долл. США
182,1	500,4	179,7	495,7	2,4	4,6
181,6	563,1	177,5	554,4	4,1	8,7
187,8	625,1	183,7	613,7	4,1	11,4
180,1	630,4	182,5	610,6	4,2	19,8

По приведенной таблице можно заметить, как изменяется объем импорта, начиная с 2009 по 2012 гг. Видно, что в 2011 году импорт принимает наибольшее значение. Так как в 2008-2009 гг. в стране был кризис, показатели импорта являются самыми низкими. А вот уже в 2011 прослеживается большой рост, это и связано как раз-таки с выходом страны из кризисной ситуации. Наступивший в 2012 г. новый экономический кризис отразился и на объеме импорта чая в России [7]

По источникам Федеральной таможенной службы РФ в таблице 2 представлен экспорт чая за 2006-2010 гг.

Таблица 2 - Экспорт чая, Россия, 2007-2010 гг. (млн. долл.)

Параметр	2007	2008	2009	2010
Экспорт (млн долл)	60,2	76,3	63	56
Динамика экспорта(% к предыдущему году)	31,2	26,7	-17,5	-11,1

Таблица 3 - Динамика экспорта чая в 2011-2012 гг. (в % к пред. году)

	Беларусь	Казахстан	Украина	Киргизия	Азербайджан
по количеству	85,7	90,8	89	111	114,2
по стоимости	84,2	99,7	95,8	131	134,1
по количеству	100	91,5	106	112,8	131,3
по стоимости	110,4	98	102,4	106,7	149,9

Из таблицы 3 можно заметить, что экспорт в 2011-2012 годах значительно менялся, и в разных странах по-разному. Больше всего чая экспортируется в Азербайджан. Но также видно, что в 2012 году экспорт вырос во всех странах, за исключением Казахстана [6].

Какова ситуация на мировом рынке чая на сегодняшний день? Значительный вклад в выращивание и сбор чая вносит Китай, Вьетнам и Индия.

Китай получил 1 млн. тонн чайного листа за счет повышения роста доходов в стране, а также благодаря созданию новых плантаций и замене старых неэффективных сортов растений на новые [3].

Во Вьетнаме производство чая увеличилось почти на одну треть (на 28%). Было собрано 133 тыс. тонн. В этом случае стали усиливаться результаты последних десятилетий, когда были предприняты попытки увеличить площадь для проведения реконструкции старых плантаций.

В Индии же вырос урожай чая из-за хороших погодных условий, удалось получить около 945 тысяч тонн. Также снизились объемы производства чая в Кении и Шри-Ланке.

Экспорт чая остается в неизменном положении. Кения и Индонезия теряли свои позиции на мировом рынке, но Индия, Вьетнам и Шри-Ланка восполнили эти потери. Значительно возросла торговля чаем на Ближнем Востоке. Китайский экспорт остался без изменений на уровне 286 тыс. тонн [6].

Что касается ввоза чая, то он несколько падает. Эксперты связывают это со снижением закупок крупнейших импортеров, среди которых Пакистан, Россия и Нидерланды.

Потребление чая переживает в настоящий момент подъем, который связан с укреплением экономики Китая и Индии. Это так же говорит о том, что рост уровня жизни населения увеличился, и чай стали больше употреблять. В Индии потребление чая растет, но медленно. Таким образом, мы можем определить, что повышенное потребление этого продукта будет зависеть от улучшений экономики азиатских стран.

Китай стал крупнейшим в мире производителем чая еще в 2005 году, Индия занимает второе место. Среди крупнейших потребительских рынков китайского чая, можно выделить Марокко, ЕС, Японию и США [6].

Дефицит предложения чая на мировых рынках компенсируется за счет роста производства в Кении и Шри-Ланке, но Индии это не поможет, так как там действует 100%-ный налог на импорт чая. Кения – мировой лидер по производству черного чая – продолжает наращивать объемы производства чая.

В отношении зеленого чая можно сказать, что объем его производства превысит производство черного. Необходимость в черном чае будет расти. Через 10 лет общий объем потребления чая составит 2,8 млн. тонн. Больше будет потребляться этот чай в странах Азии. Кроме того, в числе крупнейших импортеров также будет оставаться Россия. В 2017 году она может купить на мировом рынке 328 тыс. тонн черного чая. Что касается зеленого чая, его потребление будет в основном преобладать в странах Азии и Африки. Экспорт достигнет в 2017 году около 397 тыс. тонн [7].

### **Выводы**

- Рынок чая продолжает развиваться и является одним из самых стабильных. Причиной этого является высокая популярность чая в нашей стране.

- В настоящее время рынок чая в России практически прекратил свой рост в количественном выражении. Однако на рынке происходят и будут происходить в будущем качественные изменения. Производители расширяют ассортимент, предлагают новые виды, новый формат упаковки, проводят акции для стимулирования продаж.

- Основные тенденции 2013-2017 года - рост средних розничных цен на чай, изменения потребительских предпочтений в пользу более дешевых сортов чая. Однако значительное повышение цен не повлияло на общее состояние рынка и не привело к снижению спроса.

- Большинство наших соотечественников остаются потребителями традиционного черного чая. Кроме того, россияне расширяют свои предпочтения, переходя на зеленые, фруктовые и травяные чаи.

- Несмотря на финансовый кризис и связанные с ним негативные процессы на рынке, прогноз ситуации на рынке чая положительный, поскольку чай является традиционным русским напитком.

## **Библиографический список**

1. Импорт и экспорт чая в РФ // Статистика и аналитика товарных рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.vvs-info.ru/>, свободный. – (Дата обращения: 26.10.2016)
2. Комлева А.М., Липатова Л.П., Тавдишивили Д.Р. Влияние компонентного состава белого чая на физиологические функции организма Известия Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2016. №1 (23). С.121-132
3. Крестьянские ведомости. Газета агробизнеса. Мировой рынок чая: состояние и тенденции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://kvedomosti.ru/news/52488.html>, свободный. – (Дата обращения: 26.10. 2016)
4. Липатова Л.П., Никитина П.В. Влияние качества на экономическую эффективность предприятия питания. // Проблемы региональной экономики. 2014. № 26. С. 42-50.
5. Маркетинговые исследования. Рынок чая в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.research.coolidea.ru>, свободный. – (Дата обращения: 27.10.2016)
6. Рынок чая в России// Российско-китайский торговый дом CHIN-RU [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chin-ru.com/tupok-chaja-v-rossii/>, свободный. – (Дата обращения: 27.10.2016)
7. Статистика внешней и взаимной торговли товарами// Евразийская Экономическая Комиссия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/>, свободный. – (Дата обращения: 26.10.2016)

УДК338

## **МОЛОДЕЖНОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В УЗБЕКИСТАНЕ**

**А.Т. Шермухамедов\*, Н. Юлдашев\*\***

\**Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,  
Республика Узбекистан, Ташкент, abbas\_sh@mail.ru*

\*\**Ташкентский экономический университет, U-R@mail.ru*

*Аннотация:* В статье рассматривается молодежное предпринимательство.

*Ключевые слова:* молодёжь, предпринимательство, образование, развитию экономики, интеграции образования, науки и бизнеса.

## **YOUTH BUSINESS IN UZBEKISTAN**

**A.T Shermuhamedov\*, N. Yuldashev\*\***

\**Tashkent branch of Russian economic university after G.V. Plekhanov,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, abbas\_sh@mail.ru*

\*\**The Tashkent economic university, U-R@mail.ru*

*Abstract.* In article youth business is considered.

*Keywords:* youth, business, formation, to development of economy, integration of formation, a science and business.

Молодёжью являются отдельные категории населения, которые в силу объективных причин не имеют возможности самостоятельно, за счет своей трудовой активности, обеспечивать достойный, отвечающий требованиям цивилизованного общества уровень жизни. Молодёжь нуждаются не . социально-экономической и организационной, но и в правовой поддержке.

Причины повышенной уязвимости молодёжи носят принципиально иной характер по сравнению с причинами, вызывающими пониженную конкурентоспособность на рынке труда других групп населения. Во многом они определяются сущностью молодёжи как социально-демографической группы населения, которая находится на стадии трудового и социального самоопределения, а предстоящий период трудовой деятельности для нее наиболее продолжителен.

Поэтому молодёжь следует рассматривать как самую перспективную с точки зрения последующей социально-экономической отдачи группу населения, в адаптацию на рынке труда которой, безусловно, следует вкладывать средства всем участникам экономической жизни общества – как государству, так и работодателям.

Распространение предпринимательства в образовании является объективным и закономерным процессом.

Молодежное предпринимательство в нынешних условиях обладает двумя преимуществами:

- сегодняшняя молодежь, начиная свое дело, уже может опираться на помощь и советы предыдущего поколения предпринимателей;

- современная молодежь обладает возможностью получения специальных знаний и навыков, обладание которыми дает значительные преимущества при открытии своего дела и стимулирует бизнес-активность.

В этой связи особую роль начинает играть образование, которое отвечает потребностям общества, подстраиваться под его реалии. Перед современными образовательными учреждениями встают такие задачи:

- передача студентам необходимого для предпринимательства знаний, навыков и умений;

- формирование у них способности к предпринимательству;

- стимулирование развития предпринимательских инициатив у выпускемых специалистов через специфику своей организации.

В посткризисный период современное предпринимательское образование является необходимым условиям существования и развития образовательного учреждения, а основной ее целью становится привлечение в образовательное учреждение финансовых средств.

Экономическая выгода, получаемая в процессе ведения предпринимательской деятельности, позволяет развивать исследовательскую деятельность и обеспечивать высокое качество учебного процесса.

Учебное заведение должно разрабатывать способы ведения предпринимательской деятельности, учитывающие не только свои профильные, образовательные возможности, но учитывать основные общемировые экономические и научно-технические тенденции и требования рынка труда[1].

Практическая реализация предпринимательской деятельности в современных условиях развития систем образования является неотъемлемым элементом функционирования каждого учебного заведения, а разработка и изучение ее методологических основ – крайне актуальным направлением исследований, имеющим практическую значимость для руководства каждого учебного заведения.

Комплекс мер по ведению предпринимательской деятельности и предпринимательской подготовки выпускников, консультирование бизнес-процессов будет способствовать:

- развитию экономики;

- удовлетворению потребностей населения;

- повышению образовательного уровня населения и предпринимательской грамотности;

- росту конкурентоспособности учебного заведения на рынке образовательных услуг и как следствие росту конкурентоспособности выпускника учебного заведения на рынке труда.

Тенденция интеграции образования, науки и бизнеса является одной из основополагающих тенденций построения предпринимательской деятельности учебного заведения.

Это позволит:

- оказывать помощь и отстаивать интересы молодых представителей бизнес сообщества;

- принимать активное участие в построении эффективной экономики;

- принимать участие в формировании прослойки молодых бизнес предпринимателей;

- принимать участие в популяризации идеи молодежного предпринимательства.

В условиях повышения востребованности специалистов с высшим и со среднем профессиональным образованием, повышения требований к качеству их подготовки одним из условий развития высшего или среднего профессионального образования является взаимодействие с социальными партнерами и приближения подготовки специалистов к требованиям отраслей экономики и конкретных работодателей, укрепления связи обучения студентов с производством, привлечения дополнительных источников для развития материально-технической учебных заведений.

Молодежь на рынке труда в нашей стране – категория многочисленная и его готовность к производительному труду является жизненно важной составляющей успешного экономического развития общества в будущем. Значимость этого человеческого ресурса неуклонно возрастает. По прогнозам ООН, темпы прироста населения в республике в ближайшие 20-25 лет значительно сократятся, что в целом наблюдалось и в последние 20 лет 20 века. Из анализа демографических показателей Узбекистана видно, что если в 1960 году средний темп прироста населения было 1.25%, в 1980 году- 3.15%, 1990 году-2.3%, 2000 году – 1.4%, то в 2025 году ожидается 0.75%. Но, в то же время, в Узбекистане доля детей и подростков, не достигших трудоспособного возраста, постепенно сокращается и составляла до начала 2003 года- 38.7%, а доля молодежи (трудоспособный возраст) постепенно растет и достигает 54.1%. Сложившаяся в 21 веке демографическая ситуация в Узбекистане не вселяет оптимизма. Увеличение рождаемости ведут к росту численности и доли населения моложе трудоспособного возраста и все это может негативно отразиться структуре занятости среди молодежи.

Целеустремленность молодежи страны выражается в тенденции повысить свой уровень образования. Центр изучения общественного мнения "Ижтимоий фикр" провел социологическое исследование на тему "Молодежь Узбекистана: жизненная позиция, нравственность, социальные ориентиры". Так, каждый второй молодой узбекистанец хотел бы повысить свой уровень образования, среди них 81,6% учащихся школ, лицеев и колледжей, 55,4% студентов вузов, 61,5% имеющих среднее специальное и 47,7% среднее образование. 70,1% молодежи выбирают как желаемый уровень образования для себя - высшее образование. Среди специальностей, которые хотели бы получить молодые узбекистанцы, наиболее привлекательны педагогические, экономические, медицинские, а также профессии инженера и юриста. Социологическое исследование показало, что большинство юношей и девушек Узбекистана удовлетворено своей профессией, заработками и условиями труда. Каждый второй молодой человек стремится к карьерному и профессиональному росту (50,5%), однако каждый десятый (10,9%) сталкивался с трудностями карьерного роста. Опросом выявлен высокий интерес молодежи к предпринимательской деятельности, ее ориентированность на рыночные структуры, занятие высокого положения в частном секторе. При этом юноши и девушки готовы проявлять творческую активность и инициативу, совершенствоваться и самоподтверждаться [1]. Более 90% молодых людей высоко оценивает политику главы государства в вопросах развития у подрастающего поколения духовности и нравственности. .

Анализ, проведенный нами, показал, что следующие направления остаются приоритетными:

- введения сильного механизма мотивации труда, создания условий для развития экономической активности молодёжи к эффективному труду.
- анализ тенденций формирования рынка труда молодежи с выявлением причинно-следственных связей между его составляющими, внешними факторами, а также узловых проблем его становления;
- оценка конкурентоспособности молодежи в рынке труда и возможностей государственных и местных органов обеспечить их социальную защиту;
- определение основные ценности современной молодёжи в условиях рыночных отношений;
- прогнозирование новых тенденций и проблем развития сферы занятости и рационального использования труда молодежи;
- разработка основных направлений совершенствования профессионально - квалификационной структуры незанятых молодёжи;
- определение направлений активного воздействия на позитивные тенденции развития рынка труда молодёжи.
- защита наиболее уязвимых групп трудящихся, таких как женщины, молодежь.

В связи с этим система занятости молодёжи должна активно способствовать процессам подготовки и переподготовки профессиональных молодых кадров и роста культурного, экономического и социального потенциала молодого поколения страны.

Дальнейшее развитие государственного регулирования рынка труда молодёжи определяется многими обстоятельствами:

- во-первых, что их удельный весь выше, чем другие социально-демографические группы населения в целом;

- во-вторых, реально существующий рыночный механизм далек от идеальной теоретической модели саморегулирующегося рынка труда молодёжи. Во всех случаях важнейшая экономическая функция государства должна заключаться в корректировке и модификации рыночной системы в целях обеспечения и поддержки ее функционирования, соблюдения социальной справедливости среди молодых поколения стране.

Государственное регулирование занятости молодежи в этот период должно способствовать преодолению деструктивных тенденций в экономике и обществе, содействовать формированию рыночной среды и ее институтов. Серьёзное препятствие на этом пути - недостаточность знаний об особенностях поведения молодежи как субъекта рынка труда.

### **Библиографический список**

1. Абдурахманов К.Х. Управление трудовым потенциалом в условиях регулируемой рыночной экономики: монография/ К. Х. Абдурахманов, Ю. Г. Одегов. - Т.: Мехнат, 1991. - 398 с.

УДК 339.13; ГРНТИ 06.81.45

## **О ФАКТОРАХ, ВЛИЯЮЩИХ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Г.А. Штофер**

*Институт экономики и управления ФГАОУ ВО «КФУ им. В.И. Вернадского»,  
Россия, Симферополь, cgena@mail.ru*

**Аннотация.** Рассматриваются сущность конкурентоспособности предприятия и факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность предприятия, свойства конкурентоспособности, факторы конкурентоспособности, классификация факторов конкурентоспособности.

## **ON THE FACTORS AFFECTING THE ENTERPRISES COMPETITIVENESS**

**G.A. Shtofer**

*Institute of Economics and Management, Vernadsky CFU,  
Russia, Simferopol, cgena@mail.ru*

**Abstract.** The essence of the enterprise competitiveness and the factors affecting the level of competitiveness.

**Keywords:** the competitiveness of businesses, properties of competitiveness, competitive factors, classification of competitive factors.

Конкурентоспособность как рыночная категория имеет динамический, изменчивый характер. Так, при неизменных качественных характеристиках товара, его конкурентоспособность может меняться в широких пределах в зависимости от конъюнктуры рынка, действий конкурентов, изменения цен, рекламных мероприятий и тому подобное.

При этом в качестве условий обеспечения конкурентоспособности предприятия могут быть выделены следующие:

- использование научных подходов к стратегическому менеджменту;
- обеспечение комплексного развития техники, технологии, экономики и управления;
- применение современных методов исследования и разработок (программно-целевое планирование, теория принятия решений и т.д.);
- выявление взаимосвязей функций управления на всех стадиях жизненного цикла объекта;

- обоснование системы мероприятий по обеспечению конкурентоспособности различных объектов [1, с.122].

Категория «конкурентоспособность предприятия» характеризуется перечнем следующих свойств: сопоставимость, пространственность, динамичность, предметность, атрибутивность, системность, объективность [2, с.77].

Сопоставимость означает, что конкурентоспособность предприятия определяется и исследуется по сравнению с реальными конкурентами, производящими аналогичную продукцию или оказывающими услуги и функционирующими на одном и том же рынке.

Пространственность означает, что конкурентоспособность предприятия определяется в пределах определенного конкретного рынка, ведь при равных условиях предприятие может быть конкурентоспособным на одном рынке и неконкурентоспособным - на другом.

Динамичность свидетельствует о том, что понятие конкурентоспособности ограничено во времени, поскольку предприятие может быть конкурентоспособным в одном периоде и избавиться от этих позиций в другом. Поэтому исследование конкурентоспособности предприятия требует постоянной оценки ее уровня, мониторинга показателей, ее характеризующих и исследования источников ее формирования: технико-экономических, производственных, реализационных, маркетинговых, профессионально-квалификационно-кадровых, инновационно-инвестиционных, организационно-экономических.

Предметность предусматривает выделение набора параметров, формирующих конкурентоспособность предприятия, а именно:

- высокое качество продукции;
- использование современных технических средств и технологий;
- высокий уровень квалификации персонала;
- формирование положительного имиджа предприятия и его продукции в сознании потребителей;
- применение комплекса маркетинга при продвижении продукции на рынок;
- обеспеченность предприятия материальными, трудовыми и финансовыми ресурсами;
- наличие патентов на уникальные изобретения;
- использование прогрессивных управлеченческих технологий.

Атрибутивность указывает на выделение уникальных характеристик, которые формируют конкурентное преимущество предприятия (的独特性 of продукции, дополнительный сервис, оригинальная технология производства и т.п.).

Системность предполагает исследование всей совокупности или максимально возможного количества параметров и условий, формирующих конкурентоспособность предприятия, а также взаимосвязи между ними и взаимообусловленности их составляющих. То есть под системностью понимают совокупность научных методов и практических приемов решения сложных экономических проблем.

Объективность свидетельствует о том, что исследование конкурентоспособности предприятия должно базироваться на достоверной, проверенной информации, реально отражающей объективную действительность, а выводы должны обосновываться точными расчетами.

Анализ конкурентоспособности предприятия на рынке предполагает изучение факторов, влияющих на отношение покупателей к предприятию и его продукции и как результат - изменение доли продукции предприятия на рынке.

Классификация данных факторов представлена в таблице.

Рассмотрим более подробно внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия.

Под внешними факторами понимают совокупность субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в глобальном окружении и оказывающих влияние или способных повлиять на функционирование предприятия [7, с.77].

Таблица 1 - Классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия

Классификационный признак	Виды факторов
Место возникновения	-внутренние; - внешние.
Сфера происхождения	- научные; - технико-технологические; - управленческие; - экономические; - социально-демографические; - географические; - экологические; - политические.
Характер специализации	- общие (осуществляют влияние на все составляющие конкурентной среды); - специфические (влияют на несколько составляющих); - индивидуальные (влияют на один из элементов конкурентной среды).
Длительность действия	- постоянные; - временные.
Степень полезности	- стимулирующие (факторы, способствующие упрочнению конкурентных позиций и стимулирующие рост конкурентоспособности предприятия); - дестимулирующие (факторы, оказывающие негативное воздействие на конкурентные позиции предприятия и сдерживают процесс роста конкурентоспособности).
Уровень взаимообусловленности	- естественные (первичные) факторы – природные ресурсы, географическое положение; - производные (вторичные) факторы – техника, технология, экономическая среда и т.д.
Степень возможного контролирующего влияния со стороны государства и предприятия	- неконтролируемые государством; - контролируемые государством, неконтролируемые предприятием; - контролируемые государством.

Источник: составлено автором по материалам [3, 4, 5, 6].

Оценка влияния факторов внешней среды на конкурентоспособность предприятия осуществляется в следующем порядке: после установления миссии и целей предприятия проводится диагностика стратегического планирования предприятия:

- оценка изменений, оказывающих воздействие на различные аспекты деятельности предприятия;
- определение факторов, составляющих угрозу конкурентоспособности потенциала предприятия;
- анализ деятельности конкурентов;
- выявление факторов, предоставляющих больше возможностей для достижения стратегических целей предприятия.

Анализ факторов влияния внешней среды на конкурентоспособность предприятия дает время для прогнозирования возможностей, разработки плана действий на случай непредвиденных обстоятельств, разработки мероприятий, которые позволяют превратить угрозы в любые выгодные возможности. Для анализа факторов макросреды чаще используют PEST-анализ (политические, экономические, социальные, технологические факторы), SWOT-анализ, который помогает определить угрозы и возможности, с которыми сталкивается предприятие, и установить неблагоприятные факторы, которые могут снизить уровень эффективности деятельности предприятия [8 с. 12].

Внутренние факторы - это контролируемые факторы деятельности предприятия. К ним относятся:

1. Уровень организации руководства и аппарата управления предприятия (организационная структура управления, профессиональный и квалификационный уровень управленческого персонала и др.).
2. Система технологического обеспечения производственного процесса. Обновление оборудования и технологий, то есть замена их на более прогрессивные, обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, усиливает внутреннюю гибкость производства.
3. Сырье, материалы и полуфабрикаты. Качество сырья, комплексность его переработки и величина отходов существенно влияют на конкурентоспособность предприятия.

4. Реализация продукции, объем сбыта и затраты на реализацию. Влияние этого фактора является существенным на повышение конкурентоспособности предприятия. Предприятие должно осуществлять эффективный сбыт за счет реализации продукции, пользующейся спросом на рынке, стимулирования увеличения объемов продаж, расширения рынков сбыта. Анализ внутренних факторов влияния тесно связан с анализом хозяйственной деятельности предприятия [9, с.70].

Таким образом, при оценке, прогнозировании и управления конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать всю совокупность внутренних и внешних факторов, повлиявших или способных повлиять на ее формирование. При этом достижение конкурентных преимуществ на рынке во многом определяется конкурентоспособностью предприятия, которая, в свою очередь, характеризуется наличием множества внутренних и внешних факторов. Очевидно, что чем большим количеством конкурентных преимуществ обладает предприятие, тем более благоприятные условия оно имеет для эффективной деятельности на рынке или отдельных его сегментах.

### **Библиографический список**

1. Санович М.А. Экономическое содержание понятия «Конкурентоспособность» / М.А. Санович // Наука, техника и образование. - 2015. - №4 (10). - С. 132-133.
2. Овчинников В.В. Глобальная конкуренция в эпоху многоукладной экономики / В.В. Овчинников. – М.: Институт экономических стратегий, 2011. - 153 с.
3. Ахметов Т.С. Факторы конкурентоспособности предприятия / Т.С. Ахметов// Международный научно-исследовательский журнал. - 2014. - №8-2 (27). - С.7-8.
4. Безруков И.С. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий / И.С. Безруков, Л.С. Шпехт // Территория новых возможностей. - 2011. - №1 (10). - С. 7-15.
5. Кенджюх Е.И. Современные концепции конкурентоспособности / Е.И. Кенджюх, Н.Н. Цугленок // Вестник КрасГАУ. - 2012. - №1. - С. 19-23.
6. Конина Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н. Ю. Конина. – М.: Проспект, 2012. – 361 с.
7. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: Юнити-Дана, 2012. - 799 с.
8. Войнич К.А. Конкурентоспособность предприятий / К.А. Войнич, К.К. Санникова, Т.А. Смирнова // Academy. - 2015. - №3 (3). - С. 12-13.
9. Батаева А.С. Факторы конкурентоспособности предприятия/ А.С. Батаева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2012. - №1. - С. 69-72.

УДК 519.237.5; ГРНТИ 06.73.35

## **КОИНТЕГРАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ ЗОЛОТА НА СТОИМОСТЬ ДРАГМЕТАЛЛОВ**

**К.Г. Журавская**

*Саратовский социально-экономический институт (филиал) РЭУ им. Г.В.Плеханова,  
Россия, Саратов, [mtindova@mail.ru](mailto:mtindova@mail.ru)*

*Аннотация.* В работе на основе критерия Ингла-Грэнджа проведен анализ взаимосвязи в формировании стоимости различных драгметаллов в зависимости от стоимости золота; на основе уравнений регрессий по отклонениям от трендов построены модели оценки стоимости драгметаллов; проведен анализ адекватности полученных моделей; оценены погрешности получаемых прогнозов.

*Ключевые слова:* анализ временных рядов; коинтеграция; стоимость драгметаллов

## **COINTEGRATION ANALYSIS OF THE IMPACT OF GOLD PRICE OF PRECIOUS METALS**

**K.G. Zhuravskaya**

*Saratov socio-economic Institute (branch) REU them. G. V. Plekhanov  
Russia, Saratov, [mtindova@mail.ru](mailto:mtindova@mail.ru)*

*Abstract.* In the work of the author on the basis of the Ingle-Granger conducted an analysis of the relationship between the formation of the cost of different precious metals depending on the value of gold; on the basis of regression equations for deviations from the trends, the author has built a

model of valuation of precious metals; reviewed the adequacy of the obtained models; the estimated error of the resulting forecasts.

*Keywords:* time series analysis; cointegration; price of precious metals

## 1. Введение

Драгоценные металлы, в частности золото и серебро, всегда рассматривались как основа экономической системы. И сегодня, несмотря на развитие технологий, появление фондовых рынков и перенос экономики в виртуальное пространство, базисом бюджета любой страны является её золотовалютный запас. Вследствие этого частные лица и домохозяйства рассматривают вложения в драгоценные металлы как надёжный вид инвестиций. Однако, как показывает анализ фондового рынка, стоимость различных драгметаллов меняется не одинаково, причём на наш взгляд именно изменение стоимости золота является основополагающим в данном процессе. Поэтому целью работы является выявление взаимосвязи между стоимостью золота и стоимостью прочих драгметаллов. В качестве объекта исследования рассмотрим поквартальные временные ряды изменения стоимости золота, серебра, платины и палладия за период с 4 квартала 2010 по 4 квартал 2016 гг [1]. Не ограничивая общности обозначим  $y_1$  – стоимость серебра,  $y_2$  – стоимость палладия,  $y_3$  – стоимость платины,  $x$  – стоимость золота.

## 2. Анализ коинтеграционных связей

Проверим гипотезу о наличии коинтеграции между рядами на основе критерия Ингла-Грэндженера. Строим линейную регрессию влияния золота на стоимость серебра:  $y_{1t} = 16,47 + 0,006x_t + \varepsilon_t$ , параметр  $b_1$  данного уравнения значим при  $\alpha=5\%$ ,  $R^2=0,378$  и он значим по критерию Фишера. Определяя остатки по данной регрессии, строим зависимость вида:  $\Delta\varepsilon_t = a + b\varepsilon_{t-1} = -0,06 + 0,19\varepsilon_{t-1}$ . Расчетное значение  $t$ -статистики для параметра  $b$  равно 1,95; критическое значение критерия Ингла-Грэндженера при  $\alpha=5\%$  равно 1,9439 [2]. Таким образом, гипотеза об отсутствии коинтеграции между рядами отклоняется, т.е. с вероятностью 95% можно говорить о наличии связи между динамиками изучаемых временных рядов.

Коэффициент корреляции между рядами составляет  $r=0,64$ . Коэффициент корреляции для рядов отклонений равен  $r_{\text{отк}} = \frac{\sum \varepsilon_t \eta_t}{\sqrt{\sum \varepsilon_t^2 \sum \eta_t^2}} = 0,85$ , где  $\varepsilon_t = y_{1t} - \hat{y}_{1t}$ ,  $\eta_t = y_{2t} - \hat{y}_{2t}$ .

Данный показатель говорит об отсутствии ложной корреляции между рядами [3], т.е. действительно наблюдается сильная зависимость в стоимостях серебра и золота.

## 3. Модель оценки стоимости серебра

Для моделирования регрессионной зависимости между исследуемыми показателями воспользуемся уравнением регрессии по отклонениям от трендов [4]:  $\varepsilon_t = a + b\eta_t = 0 + 0,013 \cdot \eta_t$ .

Коэффициент детерминации  $R^2=0,73$  и он значим по критерию Фишера [5]. Коэффициент  $b$  значим и он говорит о том, что случайные отклонения по ряду  $y_1$  – ряду стоимости серебра – в 0,013 раз выше случайных колебаний в ряду  $x$  – ряду динамики стоимости золота.

Данное уравнение можно использовать для прогноза переменной  $y_1$  в зависимости от предполагаемого изменения переменной  $y_2$ . Исследование показало, что зависимость стоимости драгметаллов имеет квадратичный тренд, поэтому получаем  $\hat{y}_{1t} = 36,04 - 1,78 \cdot t + 0,07 \cdot t^2$ ,  $\hat{x}_t = 1540,7 - 40,8 \cdot t + 3,36 \cdot t^2$  и тогда  $y_{1t} = \hat{y}_{1t} + a + b(x_t - \hat{x}_t) = 16,01 - 1,25 \cdot t + 0,026 \cdot t^2 + 0,13 \cdot x_t$ .

Параметр  $b_1=-1,25$  говорит о том, что воздействие всех факторов, кроме стоимости золота на стоимость серебра приведёт к его среднегодовому абсолютному снижению на 1,25

руб. Параметр  $b_3=0,13$  показывает, что если стоимость золота увеличится на 1 руб., стоимость серебра увеличится на 13 коп [6].

#### **4. Модели оценки стоимости палладия и платины**

Проводя аналогичные рассуждения для других видов драгметаллов получаем:

- для палладия:  $y_{2t} = -39,62 + 0,006x_t + \varepsilon_t$ ,  $R^2=0,64$  и он значим по критерию Фишера, регрессия по остаткам  $\Delta\varepsilon_t = a + b\varepsilon_{t-1} = 5,84 + 0,19\varepsilon_{t-1}$ , расчетное значение для параметра  $b$   $1,98>1,9439$ , следовательно по критерию Ингла-Грэнджера гипотеза отклоняется и связь присутствует; регрессия по отклонениям от трендов имеет вид:  $\varepsilon_t = a + b\eta_t = 4,67 + 0,21 \cdot \eta_t$  или, используя показательный тренд для ряда палладия  $\hat{y}_{2t} = 524,8 \cdot e^{0,04t}$ ,  $y_{2t} = -318,8 + 524,8 \cdot e^{0,04t} + 8,56 \cdot t - 0,71 \cdot t^2 + 0,21 \cdot x_t$ ;

- для платины:  $y_{3t} = 781,9 + 0,5x_t + \varepsilon_t$ ,  $R^2=0,78$  и он значим по критерию Фишера, регрессия по остаткам  $\Delta\varepsilon_t = -10,02 + 0,48\varepsilon_{t-1}$ , расчетное значение для параметра  $2,62>1,9439$ , следовательно по критерию Ингла-Грэнджера гипотеза отклоняется и связь присутствует; регрессия по отклонениям от трендов имеет вид:  $\varepsilon_t = a + b\eta_t = -8,37 + 0,52 \cdot \eta_t$  или, используя квадратичный тренд для ряда платины  $\hat{y}_{3t} = 1510,43 - 7,37 \cdot t + 1,4 \cdot t^2$ ,  $y_{3t} = 2303,2 + 13,8 \cdot t - 0,35 \cdot t^2 + 0,52 \cdot x_t$ .

Составим прогноз размера стоимости драгметаллов на основе построенных моделей:

- для 1 квартала 2017 года  $x_t = 2756,29$ , а  $y_{1t} = 59,51$ ,  $y_{2t} = 1487,39$  и  $y_{3t} = 3858,67$ , т.е. если стоимость золота составит 2756,29 руб., то стоимость серебра – 59,51 руб., стоимость палладия – 1487,39 руб. и стоимость платины – 3858,67 руб.;

- для 2 квартала 2017 года:  $x_t = 2893,97$ , а  $y_{1t} = 77,43$ ,  $y_{2t} = 1547,83$  и  $y_{3t} = 3925,51$ ;

- для 3 квартала 2017 года:  $x_t = 3038,38$ , а  $y_{1t} = 96,38$ ,  $y_{2t} = 1610,74$  и  $y_{3t} = 3995,16$ .

Ошибки прогноза полученных моделей соответственно составили 8,8%, 8,17% и 9,6%.

#### **Выводы**

Таким образом, исследование показало, что стоимость драгметаллов зависит от динамики стоимости золота. Поскольку погрешности получившихся моделей составляют около 8%, то их можно использовать в прогнозировании стоимости драгметаллов. Также полученные модели могут использоваться для анализа рынка и изучения факторов, влияющих на стоимость драгметаллов.

#### **Библиографический список**

1. Регионы России. Социально-экономические показатели // Стат. сб. / Госкомстата России (режим доступа: [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/region\\_stat/sep\\_region.html](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/region_stat/sep_region.html))
2. Gujarati D.N. Basic Econometrics. Third Ed. – Mc. Graw – Hill, Inc., 1995
3. Тиндова М.Г. Многомерный статистический анализ // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. №1. С. 98.
4. Тиндова М.Г., Журавская К.Г. Нечёткое моделирование экономической оценки лесных участков // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2012. №2 (3). С. 195-200.
5. Тиндова М.Г. Нечёткая модель экономической оценки экологического ущерба // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2012. №3-4. С. 129-139.
6. Тиндова М.Г. Затратный подход в оценке природных ресурсов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2015. №1 (55). С. 101-103.

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ И ОСОБЕННОСТИ ФИЗИОТЕРАПЕВТИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ

Е.П. Матюхин

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, matyukhinz@yandex.ru

*Аннотация.* В данной работе определено понятие физиотерапевтического маркетинга, определены некоторые особенности в условиях современной рыночной экономики, обозначены способы для увеличения объемов продаж физиотерапевтических аппаратов, а также этапы профессионального маркетинга физиотерапевтических средств.

*Ключевые слова:* маркетинг в физиотерапии, пациент, медицинские услуги.

## DEFINITION AND FEATURES OF MARKETING PHYSIOTHERAPY IN MODERN ECONOMY

E.P. Matyukhin

Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, matyukhinz@yandex.ru

*Abstract.* This paper deals with the definition of the concept of physical therapy marketing, identified some of the features in a modern-day market economy-about means nekotorye privemy to increase sales of physical therapy apparatus, as well as professional marketing stages physiotherapy machines.

*Keywords:* marketing physiotherapy, patient, medical services.

Физиотерапия остается сегодня одной из технологически емких медицинских специальностей. Парк современной устройств для физиотерапии составляет 2,5 млн. аппаратов, а удельный их вес в структуре изделий медицинской техники примерно превышает 40%. В современных экономических условиях формирующейся рыночной экономики разработка физиотерапевтической аппаратуры финансируется преимущественно частными, а не государственными предприятиями. Благодаря этому сохраняется высокий интеллектуальный уровень новых разработок отечественной физиотерапевтической аппаратуры, которая, однако, уступает зарубежным аналогам по некоторым параметрам, например, по дизайну, что делает ее в ряде случаев неконкурентоспособной. В погоне за быстрой коммерческой выгодой разработчики современных физиотерапевтических аппаратов уделяют значительное внимание аппаратам «домашней физиотерапии». Большое значение в этой отрасли стало уделяться роли физиотерапевтического маркетинга, который может оказывать влияние на страховые компании, не включающие физиотерапию в перечень обязательных методов лечения, корректировать поведение лиц принимающих решение в медицинских учреждениях на финансирование приобретения физиотерапевтических аппаратов.

Принципы и алгоритм решений по выбору оптимального устройства для реабилитации составляет основу маркетинга аппаратов в области физиотерапии. Термин «маркетинг» происходит от английского слова, что в переводе означает – рынок (сбыт) и определяет систему мероприятий по изучению рынка и активному воздействию на потребительский спрос с целью увеличения сбыта производимых товаров [1]. По Г.Н. Пономаренко: «физиотерапевтический маркетинг – это анализ взаимосвязанного процесса разработки, производства, ценообразования, распределения и продвижения физиотерапевтических аппаратов и услуг с целью оптимальной реализации». Отсюда предметом физиотерапевтического маркетинга являются лечебные аппараты, лечебно-диагностические комплексы и реализуемые с их помощью услуги [3].

В производстве физиотерапевтической аппаратуры принято выделять две группы аппаратов – для профессионального и «домашнего» использования. Главное отличие состоит в том, что аппараты одной группы формируют лечебные физические факторы, которые пациентам назначает врач со специализацией по физиотерапии. Аппараты другой группы могут использоваться пациентами самостоятельно. Но при этом в инструкции к ним написано, что перед использованием необходима консультация со специалистом.

Объектом маркетинга профессиональной аппаратуры в физиотерапии является врач (врач-физиотерапевт), а «домашней» – пациент. Такое положение определяет существование

двух рынков физиотерапевтических аппаратов – профессиональных и бытовых. Диалектика взаимоотношений рынков профессиональной аппаратуры и для домашнего использования состоит в четком позиционировании потенциальных потребителей.

Помимо рынка физиотерапевтических устройств и аппаратов, маркетинг в физиотерапии охватывает рынок услуг. К.Маркс определил услугу как «особую потребительскую стоимость, которую доставляет этот труд, подобно всякому другому товару...труд оказывает услуги не в качестве вещи, а в качестве деятельности». Сегодня ряд исследователей рассматривает медицинскую услугу как товар. Рынок физиотерапевтических услуг имеет ряд принципиальных отличий от рынка аппаратов. Во-первых, услуга создается в процессе предоставления (то есть нельзя сравнивать услуги до их покупки и потребления). Во-вторых, оказание физиотерапевтических услуг требует профессиональных специалистов, не поддающихся оценке и пониманию пациента – потребителя услуг. Поэтому в медицинском сообществе используют стандарты – протоколы оказания медицинской помощи, под которыми понимают комплекс обязательных для исполнения процедур, призванный гарантировать установленными методами доказательной физиотерапии уровень эффективности лечения пациентов [2].

Разнообразия по характеристикам, способам, методам и областям применения физиотерапевтической техники привело к формированию дифференциации потребительских секторов. Взаимоотношения между этими направлениями регулирует физиотерапевтический маркетинг со стандартными функциями: изучение спроса, покупка, продажа, логистика и прочие.

Для увеличения объемов продаж используются следующие приемы: представляют нозологические формы, при которых использование метода не имеет научных доказательств его эффективности; представляют результаты пилотного исследования как окончательные данные, не раскрывают данные о побочных эффектах метода лечения; представляют сравнительный анализ физического метода лечения только с плацебо, без сравнения с методами, сходными по природе энергии применяемого терапевтического фактора; при организации клинического исследования выбирают популяцию, в которой клинические лечебные исходы максимально определены и другие [3].

Маркетинг профессиональной физиотерапевтической аппаратуры включает в себя несколько этапов.

1) Определение состава комплектуемого кабинета (отделения) физиотерапии с учетом финансовых возможностей покупателя, специализации и его пропускной способностью. Принято выделять три линии: экономичная (оборудование места врача-физиотерапевта и низкоинвестиционные начальные инвестиции), престижная (дополнительно оборудование с расширенными функциональными возможностями), элитная (кабинеты с широким спектром физиотерапевтических услуг).

2) Определение цели и задачи работы отделения (кабинета). Определяют сочетание использования конкретных аппаратов, с помощью которых будут реализованы конкретные физиотерапевтические услуги, определяют состав входящего физиотерапевтический кабинет (отделение) оборудования. В кабинеты экономичного типа входят аппараты, реализующие стандартные физические методы лечения. Аппаратура кабинетов престижной группы обеспечивает полный спектр наиболее эффективных методик. Кабинеты элитного типа скомплектованы, как правило, более «продвинутой» аппаратурой с персональным компьютером, который может обеспечивать эффективность предлагаемых услуг.

3) Расчет объема потенциальных доходов. Он базируется на тарифных соглашениях, стоимости услуги, величина которой может варьироваться от вида услуги, региона оказания, имиджа отделения (кабинета) [3].

Адекватная современным требованиям модель организации маркетинговой системы может включать в себя, наряду с выполнением основных маркетинговых функций, тесное взаимодействие с каналами распределения (дистрибуторы, партнеры, менеджеры отдела сбыта и другие), а также с организациями, выполняющими вспомогательные функции (рекламные агентства, научно-исследовательские организации, профильные университеты, част-

ные фирмы и другие). При этом существенным принципом разработчиков с целью улучшения качества жизни пациентов является ориентация на рынок современных медицинских изделий и потребностей государства и общества.

### **Библиографический список**

1. Гринхальх Т. Основы доказательной медицины. – М.:ГЭОТАР-Мед, 2009. – 240 с.
2. Елисеев Е.В. и др. Доказательная медицина и физиотерапевтические методы лечения // Тихоокеанский медицинский журнал. – 2006 - №2. С.10-12.
3. Пономаренко Г.Н. Доказательная физиотерапия. – СПб: ВМедА, 2011. – 176 с.

УДК 33.336.61; ГРНТИ 06.71.45

## **ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БЮДЖЕТНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МБДОУ «ДЕТСКИЙ САД №78»)**

**A.C. Романова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, anastasia172@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе рассматриваются бюджетные и внебюджетные источники финансирования деятельности бюджетной организации. Проводится анализ источников финансирования деятельности исследуемого учреждения.

*Ключевые слова:* источники финансирования, бюджетные средства, внебюджетные средства

## **FINANCING SOURCES OF STATE-FINANCED ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF MBDOU DETSKIY SAD №78)**

**A.S. Romanova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, anastasia172@mail.ru*

*Abstract.* This work deals with budgetary and extra-budgetary financing sources of state-financed organization. The analysis of financing sources of investigated organization are represented in this article.

*Keywords:* financing sources, budgetary funds, extrabudgetary funds

Бюджетные организации — одна из самых многочисленных групп организаций, функционирующих в нашем государстве, подавляющая часть которых выполняет различные социальные функции. Содержание данных организаций обеспечивается на средства бюджетов разных уровней, и поэтому от количества средств, предоставляемых из бюджетной системы этим организациям, от эффективности их использования зависит выполнение социальных задач, стоящих перед обществом.

Кроме того важным источником финансирования деятельности бюджетной организации наряду с средствами бюджетов являются «специальные» или внебюджетные средства, т.е. средства полученные в результате различных дополнительных видов деятельности (рис. 1).

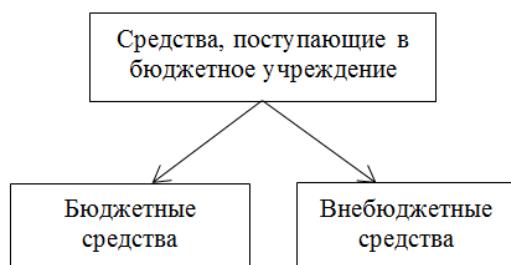


Рис. 1. Средства, поступающие в учреждение из разных источников

К бюджетным организациям относится большинство всех образовательных учреждений, функционирующих в России. Дошкольное образование не является исключением. Основной источник финансирования дошкольного образования в России – это бюджетные средства. Особенность финансирования дошкольных образовательных учреждений заклю-

чается в том, что разделяют финансирование непосредственно обучения и воспитания детей и расходов на их содержание. В случае с муниципальным ДОУ большую часть расходов принимает на себя муниципальный бюджет (рис. 2).



Рис.2. Источники бюджетного финансирования муниципального дошкольного образовательного учреждения

Механизм бюджетного финансирования дошкольного образовательного учреждения основывается на следующих основных принципах:

- Деятельность ДОУ финансируется учредителем в соответствии с муниципальным заданием;
- Финансирование осуществляется на основе нормативов субъекта федерации и местных нормативов, которые определяются в расчете на каждого воспитанника по определенному виду и категории дошкольного образовательного учреждения;

Полученные на выполнение муниципального задания средства расходуются дошкольным учреждением на оказание услуг, содержание недвижимого и особо ценного имущества, на уплату налогов. Также возможно сохранение сэкономленных в процессе работы денежных средств при обязательном условии выполнения задания муниципалитета. Сэкономленные финансовые средства необходимо направлять на повышение уровня заработной платы сотрудников и обеспечение повышения качества оказываемых услуг. Но чаще всего муниципальных средств хватает только лишь на выполнение муниципального задания.

Поэтому в настоящее время наряду с средствами бюджетов важным источником финансирования деятельности образовательных учреждений являются внебюджетные средства.

Понятие «внебюджетные средства» возникло достаточно давно, оно нередко встречалось в университетских уставах XIX века, а также в других документах, характеризующих финансирование образования. Например, еще в Российской Империи образовательные учреждения наряду с ассигнованиями государственного казначейства получали доходы от собственных предприятий, от продажи имущества, благотворительные пожертвования, а также плату за обучение и содержание воспитанников [1].

В настоящее время набор видов, приносящих доход деятельности образовательных учреждений довольно велик и может быть представлен через следующие источники поступления внебюджетных средств:

- Плата родителей за предоставление платных образовательных услуг, в том числе дополнительных платных образовательных услуг не предусмотренных соответствующими образовательными программами;
- Добровольные пожертвования и благотворительные взносы из различным фондом;
- Гранты на выполнение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- Доходы от аренды имущества;
- Доходы от ведения медицинской, спортивной, культурно-оздоровительной деятельности и т.д.

Данный перечень не является исчерпывающим, т.к. каждое конкретное образовательное учреждение может осуществлять какие-то специфические виды внебюджетной деятель-

ности. Естественно, на практике отдельное образовательное учреждение не сможет осуществлять все виды деятельности для получения доходов, тем более, если речь идет о детском дошкольном учреждении.

Для дошкольных учреждений оптимальным источником привлечения дополнительных внебюджетных средств являются платные услуги. Предоставление платных образовательных услуг - это самый естественный вид деятельности любого ДОУ, так как именно эта рыночная ниша в максимальной степени позволяет использовать свой профессиональный потенциал.

Согласно ст. 45 Закона "Об образовании", образовательные учреждения вправе оказывать населению, предприятиям, учреждениям и организациям платные дополнительные образовательные услуги, не предусмотренные соответствующими образовательными программами и государственными образовательными стандартами [2]. Но при этом следует заметить, что платные образовательные услуги не могут быть оказаны вместо образовательной деятельности, финансируемой за счет средств бюджета.

Доходы, получаемые от оказания данных услуг, находятся в самостоятельном распоряжении образовательного учреждения. Все средства, полученные от оказания платных услуг, зачисляются в доход бюджета учреждения с последующим целевым направлением их в полном объеме на расходы, связанные с уставной деятельностью учреждения, т.е. средства расходуются в соответствии с планом финансово-хозяйственной деятельности. При таком условии деятельность по оказанию платных услуг не будет относиться к предпринимательской, и, следовательно, полученный доход не облагается налогом.

В основном вся прибыль, полученная ДОУ от оказания платных услуг, направляется:

- на оплату труда (премирование) работников учреждения (причем как занятых в предоставлении данной услуги, так и не занятых) (~50%);
- на расходы, связанные с содержанием и функционированием учреждения (~20%);
- на развитие материально-технической базы учреждений и расходы, осуществляемые для повышения качества предоставляемых платных образовательных услуг (~30%).

#### **Анализ источников финансирования МБДОУ «Детский сад №78»**

Анализируемое дошкольное образовательное учреждение «Детский сад №78» является муниципальным бюджетным образовательным учреждением, и основным источником финансирования его деятельности является бюджет города Рязани. Средства из соответствующего бюджета выделяются на выполнение государственного муниципального задания с учетом расходов на содержание необходимого для этого имущества.

Также источником финансирования деятельности МБДОУ «Детский сад №78» являются целевые субсидии, выделяемые из регионального или местного бюджета на конкретные цели. Например, в 2014 году были выделены субсидии на следующие цели [3]:

- Субсидии бюджетным дошкольным образовательным учреждениям на иные мероприятия в рамках подпрограммы "Развитие дошкольного образования в городе Рязани на 2014 - 2020 годы" муниципальной программы "Развитие образования в городе Рязани" на 2014 - 2020 годы (приобретение средств индивидуальной защиты) – 38700 руб.;
- Субсидии бюджетным дошкольным образовательным учреждениям на иные мероприятия в рамках подпрограммы "Развитие дошкольного образования в городе Рязани на 2014 - 2020 годы" муниципальной программы "Развитие образования в городе Рязани" на 2014 - 2020 годы (прохождение предварительных и периодических медицинских осмотров (обследований) работников) – 49300 руб.;
- Субсидии бюджетным дошкольным образовательным учреждениям на развитие материально-технической базы в рамках подпрограммы "Развитие дошкольного образования в городе Рязани на 2014 - 2020 годы" муниципальной программы "Развитие образования в городе Рязани" на 2014 - 2020 годы – 154507,52 руб.

Затраты по содержанию детей в дошкольном учреждении несут родители и поэтому еще одним постоянным и значительным источником финансирования является родительская плата (поступления от оказания учреждением платных услуг (выполнение работ) и иной приносящей доход деятельности).

В таблице 1 представлена динамика показателей источников финансирования деятельности МБДОУ «Детский сад №78».

Таблица 1- Динамика показателей источников финансирования деятельности МБДОУ «Детский сад №78»

Поступления ДС	2013 г.		2014 г.		2015 г.	
	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %	Тыс. руб.	Доля, %
Субсидии на выполнение государственного муниципального задания	9 711 400,00р.	84,7	11 115 629,00р.	89,2	10 950 532,00р.	89,9
Целевые субсидии	484 688,00р.	4,22	242 507,52р.	11,93	102 540,00р.	0,84
Поступления от оказания учреждением платных услуг (выполнение работ) и иной приносящей доход деятельности	1 271 717,00р.	11,08	1 106 000,00р.	8,87	1 128 382,00р.	9,26
<b>Итого:</b>	<b>11 474 194,00р.</b>	<b>100</b>	<b>12 464 136,52р.</b>	<b>100</b>	<b>12 181 455р.</b>	<b>100</b>

По данным таблицы можно сделать вывод, что большая часть затрат на содержание ДОУ финансируется из средств местного бюджета и направлена только лишь на выполнение государственного муниципального задания. Родительская плата за содержание ребенка немного изменяется, но в целом не превышает 12%, несмотря на то, что средства родителей должны покрывать 15-20% затрат на содержание детей в ДОУ. А вот объем целевых субсидий постоянно уменьшается и в 2015 г. уже составляет всего 0,84% от общей суммы поступлений.

Дополнительных внебюджетных источников финансирования данное дошкольное образовательное учреждение не имеет, что в свою очередь в большей степени сказывается на размере заработной платы сотрудников ДОУ и обновления материально-технической базы.

Привлечение дополнительных внебюджетных источников финансирования - особое направление работы бюджетного учреждения. В настоящее время во многих ДОУ Рязани, в том числе и в МБДОУ «Детский сад №78», разрабатываются и внедряются различные дополнительные платные образовательные услуги.

### Выводы

Модернизация системы финансирования дошкольных образовательных учреждений базируется на возрастании роли внебюджетных источников финансирования, формируемых за счет оказания дополнительных платных образовательных услуг и осуществления предпринимательской деятельности. Виды дополнительных источников финансирования, привлекаемые образовательным учреждением, устанавливаются учреждением самостоятельно, но с обязательным соблюдением условий, установленных действующим законодательства Российской Федерации.

Но самым важным является то, что привлечение дополнительных средств не влечет снижения объемов финансирования деятельности учреждения из бюджетов различных уровней.

### Библиографический список

1. Беляков С.А. Финансирование систем образования в России. - 2006. - С.28-31.
2. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
3. Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях [Электронный ресурс], URL: <http://bus.gov.ru/> (дата обращения 24.01.2017).

# О КОНЦЕПЦИИ ЦЕННОСТНО-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ

В.П. Заколдаева

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, zakvalya@yandex.ru

**Аннотация.** В статье приводятся основные положения ценностно-ориентированного управления. Раскрыта система управления в данной концепции. Определены основные показатели.

**Ключевые слова:** ценностно-ориентированное управление, ценность бизнеса, добавленная стоимость, конкурентоспособность.

## ABOUT THE CONCEPT OF VALUE-BASED MANAGEMENT

V. P. Zakoldayeva

Ryazan state radio engineering university,  
Russia, Ryazan, zakvalya@yandex.ru

**Annotation.** The article describes the main provisions of value-based management. Discloses a control system in the concept. The main indicators.

**Keywords:** value-oriented management, business value, value added, competitiveness.

Нынешнее состояние экономики диктует организациям новые правила «выживания». Чтобы быть конкурентоспособным, в организации должны применяться эффективные методы управления компанией и использоваться новые подходы ведения бизнеса. Ценностно-ориентированное управление (Value Based Management) – один из таких подходов к управлению предприятием.

Термин «ценность бизнеса» является ключевым в данной концепции. Понятие «ценностный» можно понимать, как «стоимостной» в рамках VBM концепции. Для собственников предприятия ценность бизнеса – это его акционерная стоимость. Поскольку организация, имеющая собственные акции котируется на фондовой бирже, то рейтинг предприятия находится в прямой зависимости от стоимости акций компании.

Целью ценностно-ориентированного управления является увеличение акционерной стоимости организации. Эта концепция может применяться и для организаций, которые не выпускают собственные акции [1]. Но в силу определенных сложностей, на сегодняшний день это направление исследовано меньше и внедрение рассматриваемой концепции сводится к определению рейтинговой оценки и проведению полного финансового анализа организации.

Общепринятые и стандартные методы бухгалтерского учета не в полной мере отражают взаимосвязь организации с ее конкурентами, реальным положением на рынке, определенными целями. Поэтому необходимо было разработать новые показатели, которые бы объективно показывали ценность компании:

- EVA (Economic Value Added);
- MVA (Market Value Added);
- SVA (Shareholder Value Added)
- и другие.

Первый показатель – это экономическая добавленная стоимость EVA (economic value added). Этот показатель разработала американская консалтинговая организация Stern Stewart & Co, которую в 1982 году основали Дж. Штерн (Joel M. Stern) и Дж. Б. Стюарт (G. Bennett Stewart). Компания одной из первых озадачилась вопросом разработки концепции акционерной стоимости организаций. Этот показатель представляет собой разницу между прибылью после выплаты всех налогов и умножением вложенного капитала и средневзвешенной цены этого капитала.

Показатель EVA зависит от прямых и косвенных расходов, объемов продаж, амортизации и структуры капитала.

Если показатель  $EVA > 0$ , значит, стоимость компании увеличилась. Для повышения показателя необходимо в первую очередь сократить издержки (при этом увеличится операционная прибыль). Также необходимо избегать низкодоходныхложений, инвестиции должны быть надежными.

Преимущества данного показателя:

- простые расчеты на основе бухгалтерской отчетности;
- реализация проектов, приносящих высокий доход [2].

Однако существует некоторые сложности при расчете этого показателя. Необходимо найти средневзвешенную стоимость капитала, вложенного в деятельность организации.

Как правило, для обеспечения деятельности компании, организации используют не один, а несколько источников. Некоторые показатели можно определить (кредиторская задолженность контрагентам, амортизационные отчисления, задолженность по налогам, кредитам и займам, по облигациям). Сложнее определить информационный и маркетинговый потенциал компаний.

Для расчета данного показателя используется бухгалтерская отчетность, а значит, присутствует фактор времени, который как раз и не учитывается в расчетах, так как бухгалтерскую отчетность составляют за определенный период.

Чтобы компенсировать недостатки этого показателя вводится показатель MVA - рыночной добавленной стоимости. MVA определяет сумму собственного капитала и задолженности за вычетом вложенного капитала.

Хотя этот показатель учитывает фактор времени и характеризует стоимость предприятия за время его существования, есть некоторые трудности. Показатель показывает разницу между тем, сколько бы организация могла получить, продав свой бизнес, и сколько бы она вложила в свой бизнес [3].

Однако считается, что использование показателей EVA и MVA более целесообразно, чем таких показателей, как ROI (окупаемость инвестиций), ROE (рентабельность собственного капитала), IRR (внутренняя норма доходности) и др.

В России концепция VBM (ценностно-ориентированного управления) получила свое распространение в связи с активным развитием рынка капитала. Отечественные компании получили больше возможностей для привлечения акционерных капиталов [4].

Однако на текущий момент ситуация на финансовом рынке такова, что необходимо внедрение новых методов для оценки стоимости бизнеса.

Повышать стоимость фирмы организации необходимо как для самой организации, так и для российской экономики. Поэтому проблема повышения является актуальной и это можно объяснить. При повышении стоимости акций организации растет рейтинг компании. Организация становится привлекательной для инвесторов. При увеличении инвестиций в бизнес появляется возможность расширения своей деятельности, таких как привлечение новых кадров, обновление внеоборотных и оборотных активов, возможность использования в производстве новейших технологий и др. При расширении производства увеличивается прибыль компании и растут налоговые отчисления в бюджет государства, вследствие этого ресурсы будут перераспределены в реальный сектор и увеличится благосостояние общества.

### **Библиографический список**

1. Бобошко Д.Ю. Определение ценности акционеров непубличных компаний в концепции ценностно-ориентированного менеджмента // Современные исследования социальных проблем. 2012. № 8.
2. Нифаева О.В., Гасин А.В. Необходимость повышения стоимости бизнеса в концепции ценностно-ориентированного менеджмента [Электронный ресурс]. Режим доступа: [http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom\\_2010\\_2/nifaeva\\_neob.htm](http://www.science-bsea.bgita.ru/2010/ekonom_2010_2/nifaeva_neob.htm).
3. Смирнова И.А. Оценка изменения акционерной ценности российских компаний: сравнение ценностно-ориентированных и бухгалтерских показателей [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.finman.ru/articles/2007/1/4718.html>.
4. Ценностно-ориентированный менеджмент [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru/varticle/value-basedmanagement-cennostno-orientirovannoe-upravlenie>.

## БАРЬЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНЖИНИРИНГОВЫХ УСЛУГ

В.Р. Пиримова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, cmc3000@mail.ru*

**Аннотация.** В данной работе рассмотрены факторы повышения эффективности услуг инжиниринга в российских компаниях. В результате проведенного научного исследования определены барьеры повышения эффективности, и даны рекомендации по улучшению качества услуг.

**Ключевые слова:** услуги инжиниринга, эффективность, компетентность, управление персоналом, вовлеченность, готовность персонала меняться.

## BARRIERS TO INCREASE THE EFFICIENCY OF ENGINEERING SERVICES

V.R. Pirimova

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, cmc3000@mail.ru*

**Abstract.** In this study, was considered the factors of increasing efficiency of an engineering service. As a result of scientific research determine the barriers to increase the efficiency, and provides recommendations for improvement the quality of this service.

**Keywords:** the engineering service, the efficiency, competence, human resource, involvement, staff readiness to change.

Услуги инжиниринга являются мощным рычагом повышения уровня инновационности компании. В российских условиях реальная практика характеризуется низкой эффективностью. Для анализа причин сложившегося положения будут использованы данные специальных обследований, которые охватывают 600-800 российских потребителей интеллектуальных услуг систематически, начиная с 2007г. Обследования подготовлены ИСИЭЗ НИУ ВШЭ и выполнены исследовательским центром РОМИР по оригинальной методике. Результаты опроса прошли процедуру математической обработки, предусмотренную в экспертных системах, и на этом основании представляют достоверные результаты в пределах доверительных интервалов. [1]

Остановимся на результатах обследования только по вопросам, относящихся к инжинирингу и оценке уровня компетентности заказчика. Цели указанного исследования состояли в анализе состояния интеллектуальных деловых услуг и, в частности, услуг инжиниринга в российской экономике, однако полученные данные можно интерпретировать и в разрезе оценки уровня квалификации менеджеров и специалистов обеих сторон отношений Заказчик - Исполнитель.

Углубленный анализ результатов исследования позволил выявить не только недостаточный уровень квалификации персонала, но и уровень зрелости управления компании заказчик. Можно выявить ряд направлений проявления этих недостатков:

- у менеджеров заказчика, слабый уровень профессионализма в выстраивании отношений Заказчик - Исполнитель. Речь идет об индивидуализации запроса на услугу и способности и квалификации исполнителя выполнить договорные обязательства, установленные техническим заданием (ТЗ). В этой связи составление технического задания на задачу, которую предстоит решить исполнителю и в целом на проект и являющийся предметом договора, предполагает определенные не только технические знания, но и знания стандартов составления задания.

На оценку выполненной услуги влияет не только качество исполнения, но и качество самого формулирования задания. В настоящем исследовании 23.1% опрошенных компаний исполнитель дали низкую оценку предоставленной услуги. Для объяснения такого положения из множества причин рассмотрим только две. Во первых, - особая роль технического задания в услуге инжиниринга. Это документ, который с одной стороны, описывает состав работ, что нужно сделать. С другой, - по нему производится приемка работ заказчиком. Точное выполнение показателей, заложенных в ТЗ, и является признанием выполненных работ и подписанием акта приемки - сдачи. Во-вторых, предоставление определенных условий от заказчика для выполнения проекта. Эти условия указываются в договоре. Очевидно, что в

подобных договорах обе стороны идут на компромиссы, что тоже снижает итоговую оценку качества предоставленной услуги.

Среди компаний - заказчиков оценку слабого качества услуги отметили 80.0% респондентов. По их мнению, исполнителю не удалось учесть потребности компании потребителя. Здесь проявляется недостаточный профессиональный уровень специалистов компании исполнитель. Но подобную оценку нельзя объяснить только некомпетентностью исполнителя.

Результативные услуги инжиниринга опираются на современные управляемые знания, методы и информационные технологии, которых явно не хватает у исполнителя. Отметим, что, по мнению специалистов инжиниринга, качество услуги в настоящее время определяется совместной работой специализированных экспертных и инжиниринговых компаний. Совместная деятельность этих компаний ориентирована на выработку наиболее эффективных путей реализации инвестиций, модернизаций, вложений средств. До настоящего времени основные схемы проектирования технических новаций в целях экономии опираются на специалистов заказчика и Поставщиков (Подрядчиками, Проектировщиками). Характерной чертой работы специалистов этих организаций является концентрация внимания исключительно на основных производственных процессах и практически не затрагивают обслуживающие. Более того, во многих случаях эти специалистам не хватает современных знаний, владения инструментарием комплексного решения проблем модернизации или создания нового производства. Результатом подобной экономии является низкая эффективность предложенных исполнителем разработок, а, следовательно, и разочарование заказчика выполненной услугой.

Выявленное мнение исполнителя и заказчика подтверждает тот факт, что профессия консалтинга на практике не освоена с обеих сторон отношений. С одной стороны, недостаточная грамотность в составлении, как договора, так и ТЗ на проект. С другой, - нежелание и неумение работать специалистов заказчика над проектом во время его реализации, внесение изменений в первоначальное техническое задание - у менеджеров заказчика, прежде всего, в вопросах планирования стратегического развития компании. Это относится к обоснованию необходимости проекта как этапа развития компании. Качество заказа на услугу характеризует такой показатель как "не использование услуги". Так, 38,5% респондентов - исполнитель указывают на то, что услуга не пригодилась. Такое положение характеризует очень низкий уровень зрелости процессов планирования организационного и технологического развития компании заказчика.

Такой показатель указывает на то, что в 4 случаях из 10 в планах развития компании не были предусмотрены меры по скоординированной организации изменений, связанных с внедряемым новшеством. Речь идет, прежде всего, о планировании изменений в смежных производствах и соответствующих функциональных подразделениях компаний: закупки (новые партнеры), управление персоналом (новая организационная культура), управление операциями (переход на процессное управление и изменений сквозных бизнес процессов), сбыт (новые потребители). Негативным результатом не использование услуги является не только затраты финансовых средств без видимых положительных результатов, но и негативная реакция персонала компании заказчика. С одной стороны, это укрепление мнения в несокрушимости сопротивления персонала новациям, идущим от руководства, и падение имиджа руководства компании. Иными словами, косвенно подтверждается отсутствие стратегического управления компанией - заказчик, а значит и упорядоченной работы по повышению своей конкурентоспособности.

Отметим, что на этот вопрос от компании заказчика отсутствует ответ. Другими словами, они не могут объяснить свои действия по заказу инжинирингового проекта. Такое положение можно интерпретировать, как неспособность менеджмента компании заказчика анализировать систему управления, выявлять проблемы, содержащие развитие своей организации и разрешать их как своими силами, так и с привлечением сторонних организаций.

- менеджеры компаний заказчика (топ уровень и средний уровень) не владеют технологиями внедрения новшеств. Так, причину недоиспользования интеллектуальных деловых

услуг (инжиниринг) 23,1% исполнителей - респондентов объясняют тем, что соответствующие подразделения заказчика не справились с внедрением. При этом компании заказчик не ответили на этот вопрос. Выше отмечалось, что такое положение говорит об отсутствии у менеджеров навыков постоянного совершенствования своей работы.

Подобная оценка указывает на недостаточный уровень квалификации менеджмента в вопросах организации внедрения новшеств и косвенно характеризует уровень сложившейся системы управления изменениями в компании заказчика. С одной стороны, отсутствует культура управления проектами изменений. Это относится не только к применению известных стандартов управления проектами, но и практике управления изменениями в условиях функционального управления. С другой стороны, - отсутствие системы управления изменениями в компании и такими ее атрибутами как проектный офис, проектные команды, корпус управляющих проектами, обеспечение проектов ресурсами, контроль реализации проектов и т.д. Так, 7,7% исполнителей - респондентов отметили, что руководство компаний -заказчика не контролировало внедрение. Заметим, что с отсутствием контроля над процессами внедрения (системы управления) согласны и 20% респондентов - заказчиков.

Более того, подобные результаты опроса указывают на низкий уровень подготовки технического задания на инжиниринговый проект в аспекте его внедрения. В силу того, что по характеру подобные проекты предполагают не только создание материальной и информационной составляющей нового объекта, но и его внедрение. Другими словами, обеспечение эффективной работы предполагает целенаправленную работу не только по изменению регламентов работы в новых условиях, но и большую работу по подготовке персонала ( в т.ч. его обучение) к работе в новых условиях. Понимание этих трудностей, а также навыки подготовки к внедрению новшества представляют основные требования к компетенциям современного менеджера.

- неумение и непонимание технологии управления организационными изменениями. Одним из принципов эффективного управления проектами изменений, в которых участвуют консалтинговые организации (сторонние компании) является организация совместной работы команд от Исполнителя и от Заказчика. Подобная организация работ не только снижает сопротивление работников компании Заказчика, но и планомерно должен готовить его персонал к внедрению новации созданной в данном проекте. Систематическая работа над подготовленностью персонала к освоению новшества представляет необходимую характеристику развивающейся организации.

Таким образом, российские компании - заказчик на услуги инжиниринга представляют организации, относящиеся к начальному уровню зрелости управления. Повышение эффективности услуг инжиниринга в российских компаниях напрямую зависят от уровня управленческой квалификации менеджмента, а также уровня зрелости самой организации.

### **Библиографический список**

1. Дорошенко М., Майлс Й., Виноградов Д. Интеллектуальные деловые услуги: российский опыт // Форсайт, 2014. Т. 8. №4 С 24-38

УДК 338.14; ГРНТИ 06.00.00

## **ТЕНЕВАЯ ЭКОНОМИКА В РОССИИ: ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ**

**С.В. Мишкина, А.А. Дмитриев**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [dmitriev\\_fly@mail.ru](mailto:dmitriev_fly@mail.ru)*

*Аннотация.* В данной работе рассматривается проблема развития теневой экономики в РФ.

Рассмотрены факторы и предложены методы борьбы с теневой экономикой.

*Ключевые слова:* теневая экономика, коррупция, уклонение от налогов, офшорные зоны, методы борьбы с теневой экономикой.

# THE SHADOW ECONOMY IN RUSSIA: MAIN PROBLEMS AND WAYS OF THEIR SOLUTION

S.V. Mishkina, A.A. Dmitriev

Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [dmitriev\\_fly@mail.ru](mailto:dmitriev_fly@mail.ru)

*Abstract.* In this paper we consider the problem of the development of the shadow economy in Russia. Considered factors and the proposed methods of combating the shadow economy.

*Keywords:* shadow economy, corruption, tax evasion, offshore areas, methods of dealing with the shadow economy.

Проблема ненаблюдаемой или теневой экономики актуальна для всех стран, в том числе и для России. Особая значимость проблемы связана с нестабильностью экономики страны, а также изменениями в структуре мировой экономики. Согласно исследованиям Всемирного банка, доля теневой экономики России в 2015 году составила 43% ВВП, тогда как, например, в Китае – 13%, а в Швейцарии -8%.

Теневая экономика включает в себя такие структуры, как:

1. «Беловоротничковая». Запрещенная законодательством экономическая деятельность, которая совершается лицами высоких должностей.
2. «Серая» или неформальная. Такая деятельность имеет официальный характер, но происходит занижение или скрытие субъектами хозяйствования.
3. «Черная» или подпольная. Форма деятельности, которая запрещена законом.
4. Фиктивная. В основном деятельность, связанная с коррупцией и ее производными.

По данным Росстата в 2015 году доля занятых в неформальной экономике составила 14,83 млн. чел (20,1% от числа занятых в экономике), а в 2014 году составляла 14,4 (20,5% от числа занятых в экономике). Произошло увеличение числа занятых в теневом секторе экономики на 430 тысяч.

Рассмотрим некоторые факторы развития теневой экономики в Российской Федерации, к которым можно отнести:

1. Уклонение от уплаты налогов. Данное предпочтение в ведении бизнеса многими предприятиями и организациями, характеризуется тем, что они обременены слишком высокими налогами. К способам уклонения от налогового контроля относится: уклонение от постановки на налоговый учет и непредставление налоговых деклараций. Наибольший вред приносят те организации, которые встали на учет, но не предоставили декларации, так называемые фирмы-однодневки.

Также снижаются не только налоговые, но и социальные отчисления, путем скрытия действительного фонда оплаты труда. Приведенные способы уклонения от налогов не являются единственными. По итогам расследований налоговых преступлений удалось возместить ущерб на 15 млрд рублей в 2016 году.

2. Вывоз капитала за рубеж. Под видом экспортных или импортных операций учреждения выводятся деньги из страны через оффшорные зоны, в которых находятся дочерние компании. Утечка капитала за рубеж составляет ежегодно десятки миллиардов долларов (см. рис.1).

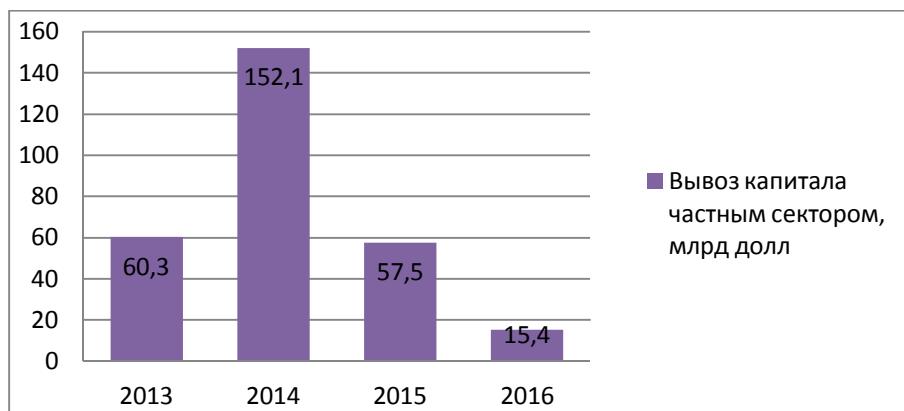


Рис. 1. Вывоз капитала частным сектором за рубеж

Приведенные данные показывают, что вывоз капитала из России продолжается, но по сравнению с показателями предыдущих лет, произошли его существенное сокращение.

Основная часть капитала вывозится через оффшорные зоны, которые чаще всего используются для ведения бизнеса, регистрации воздушных и водных судов, страхования, банкинга.

Оффшорные юрисдикции являются привлекательными по тем причинам, что там предоставляются налоговые льготы или, даже, полностью освобождают от налогов, тогда как в России налог на прибыль составляет 20%, а на дивиденды – 9%. Также информация о владельцах не разглашается, а регистрация учреждения в таких зонах упрощена и доступна.

3. Коррупция. Она имеет сложный и затяжной характер, охватывая при этом практически все сферы жизнедеятельности. Наиболее коррумпированными является здравоохранение, образование, ГИБДД, государственные заказы и закупки. Причины появления коррупции это ненадлежащий контроль над исполнительной властью из-за изъянов в Конституции РФ; непропорциональное государственное вмешательство в экономику увеличивает удельный вес теневого сектора.

Рейтинг стран по уровню коррупции, составленный компанией «Transparency International» представлен ниже в таблице 1.

Рейтинг стран по уровню коррупции

Страна	2015	2016
Дания	1	1
Новая Зеландия	4	2
Канада	9	10
Германия	10	12
Япония	18	15
Китай	83	100
Беларусь	107	119
Россия	119	136

На основании таблицы 1, можно сказать, что Россия занимает далеко не лидирующие позиции по уровню коррупции в мире. Если сравнить ее нынешние показатели с результатом предыдущего года, то изменения произошли в худшую сторону, в то время как в ряде других стран показатели улучшились. Правительство не может защитить население в полной мере, тем самым ослабляя систему демократических институтов.

Коррупция, как часть теневой экономики, наносит вред финансовому сектору страны. Ущерб от коррупционных преступлений представлен ниже на рисунке 2.



Рис. 2. Ущерб от коррупционных и прочих преступлений в 2016 году

Ущерб от коррупционных преступлений в 2016 году составляет 44 миллиарда рублей. Эти огромные денежные средства, могли быть направлены на повышение пенсий, пособий,

на оздоровление бюджета страны и многое другое. Коррупция отрицательно воздействует на экономическую и социальную ситуацию в стране, поддерживает развитие теневого сектора, снижение налоговых сборов.

Для решения проблемы теневой экономики следует вести борьбу по следующим направлениям, как:

1. Усилить меры уголовного наказания по таким экономическим преступлениям, как коррупция, легализация доходов.
2. Изменить налоговую политику, которая позволила бы отказаться от вывоза капитала из страны, и этим обеспечило дополнительные налоговые поступления.
3. Увеличить качество предоставления государственных услуг.
4. Усилить надзор за деятельностью исполнительной власти.

В настоящее время, меры, которые принимаются государством в отношении теневого сектора экономики, не приносят желаемого результата. Только совместными усилиями правительства и общества в целом можно решить проблему теневого сектора.

### **Библиографический список**

1. Эриашвили Н.Д., Экономика и право. Теневая экономика : учебное пособие / Н.Д. Эриашвили, Г.М. Казиахмедов, Н.В. Артемьев и др. ; под ред. Н.Д. Эриашвили, Н.В. Артемьев. - 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 405 с.
2. Пескова Д.Р. Теневая экономика и экономический рост - определение направлений взаимовлияния // Государственная политика противодействия коррупции и теневой экономике. – М.: Научный эксперт, 2011. – С. 360-374.
3. Спиридонов И.А. Мировая экономика: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 272 с. – (Высшее образование).
4. Назаренко В. А., Бочкина Е. В. Оффшорные зоны мира // Молодой ученый. 2016.—№8.—С.626-629.
5. Голубчикова, С. А. «О борьбе налоговых органов с уклонением от уплаты налогов» // Налоговый вестник № 4, 2008. — 45–49 с.

УДК 65.012.21; ГРНТИ 06.81.12

## **СТРАТЕГИЯ ГОЛУБОГО ОКЕАНА И ВОЗМОЖНОСТЬ ЕЕ ПРИМЕНЕНИЯ В РАМКАХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

**М.И. Волков**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, super.maxvol2014@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе описана суть стратегии голубого океана и проведено подробное исследование ее моделей и инструментов с целью выявления путей ее использования.

*Ключевые слова:* голубой океан, модель, инструмент

## **BLUE OCEAN STRATEGY AND THE NECESSITY OF ITS USING IN THE FRAMEWORK OF THE ACTIVITIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**

**M.I. Volkov**

*Ryazan State Radio-Engineering University,  
Russian Republic, Ryazan, super.maxvol2014@yandex.ru*

*Abstract.* This paper deals with the description of the essence of Blue Ocean Strategy and the detailed analyze of its models and instruments to identify the ways to use it.

*Keywords:* blue ocean, model, instrument

### **1. Введение**

Управление промышленным предприятием – сложный, многогранный и очень ответственный процесс. Оно предполагает не только создание программы своей основной и вспомогательной деятельности во всех подробностях, но и разработку комплекса эффективных стратегических мер, направленных на успешную борьбу с конкуренцией в той сфере, в которой действует данная компания. За решение этой задачи несет ответственность непосредственно сам руководитель предприятия, а также подчиняющиеся ему менеджеры различного уровня, чья деятельность так или иначе связана со стратегическим планированием. Если

конкретизировать последних – это плановый отдел организации и отделы в ее стратегических хозяйственных подразделениях.

Конкуренция – одно из наиболее распространенных явлений в современной экономике, с которым может столкнуться любая компания, появившаяся сравнительно недавно и впервые вышедшая на рынок товаров и услуг. И на первых порах это создает значительные трудности для ее руководства, поскольку при сильных позициях конкурентов, производящих тот же товар или оказывающих ту же услугу, удержаться на рынке будет довольно трудно из-за отсутствия выручки и, как следствие, высокого риска "прогорания" компании.

Эта проблема широко освещалась во множестве научных трудов, написанных учеными-экономистами со всего мира. Было придумано множество моделей стратегических решений, одни из которых нашли, а другие постепенно находят свое применение на практике в современных экономических реалиях. С помощью этих моделей можно проанализировать конкурентные преимущества компаний, спрогнозировать ее рост, исследовать ее внешнюю среду, чтобы составить общую картину ситуации на рынке и разработать стратегию дальнейшего развития компании и действий ее руководства.

## 2. Стратегия голубого океана: суть модели и ее принципы

"Голубой океан" – это термин, обозначающий рынок, свободный от конкуренции. Он был предложен руководителем кафедры стратегического менеджмента бизнес-школы Insead (Франция), советником Европейского Союза и Малайзии, членом Мирового экономического форума в Давосе, профессором В. Чан Кимом и исследователем в области стратегического менеджмента, директором бизнес-школы INSEAD, членом Совета по экономике президента США Барака Обамы, профессором Рене Моборн. В 2005 году они совместно написали и выпустили в свет книгу, получившую название "Стратегия голубого океана" (Blue Ocean Strategy), в которой впервые приводится определение этой модели:

*«Стратегия голубого океана» – это стратегия ухода от конкуренции за счёт внимательного изучения рынка и воплощения инновационных бизнес-идей, способных обеспечить компании выход на новый рынок и создание несуществовавшего ранее спроса.*

Авторы книги оперируют идеями о том, что каждая компания может и должна бороться с конкуренцией и создать для себя такие условия, при которых любая конкуренция будет попросту невозможна. Рынок с превалирующей на нем конкуренцией представляется исследователям как "алый океан", в котором способна утонуть любая фирма, не готовая вести борьбу за первенство среди равных. Они исследовали более сотни различных фирм, и по ходу исследования пытались количественно оценить воздействие голубых океанов на прибыль и доходы. Результаты их исследований представлены ниже на рисунке 1:



Рис. 1. Влияние создания голубого океана на рост и прибыль

Авторы путем анализов и выводов старались подчеркнуть необходимость создания голубых океанов, выделяя при этом несколько факторов, способствующих ускорению их создания. Это развитие технологий, позволившее значительно увеличить объемы выпуска товаров и услуг, что повлекло за собой превышение предложения над спросом [1]. Это продолжающееся и по сей день исчезновение монопольных областей в результате быстрого распространения информации о продуктах и ценах [2]. Это рост предложения под влиянием глобальной конкуренции на фоне отсутствия стойкой тенденции к росту спроса на товары и услуги по всему миру [3]. Результатом всего этого становится активное превращение товаров и услуг в предметы массового потребления, усиление ценовых войн и снижение прибыли.

В. Чан Ким и Рене Моборн разработали шесть принципов стратегии голубого океана, которые делятся на две категории: принципы разработки и принципы воплощения. Все эти принципы, а также риски, воздействие которых уменьшается при следовании этим принципам представлены ниже в таблице 1.

Таблица 1 - Принципы стратегии голубого океана

Принципы разработки	Фактор риска для каждого принципа
Реконструкция границ рынка	Поисковый риск
Концентрация на общей картине, а не на цифрах	Планированный риск
Выход за пределы существующего спроса	Риск масштаба
Правильное определение стратегической последовательности	Риск бизнес - моделей
Принципы разработки	Фактор риска для каждого принципа
Преодоление основных организационных препятствий	Организационный риск
Встраивание реализации в стратегию	Управленческий риск

### 3. Реализация стратегии голубого океана в рамках деятельности крупного промышленного предприятия

Главный вопрос для стратегии голубых океанов состоит в следующем – как вырваться из алоого океана жесткой конкуренции и стать вне конкуренции вообще? Чтобы ответить на этот вопрос, авторы книги обращают внимание начинающих бизнесменов к так называемой "стратегической канве", аналитической модели, которая занимает центральное место в инновации ценности и в создании голубых океанов.

Если применить эту модель к деятельности крупного предприятия, производящего продукцию общегосударственного масштаба, то можно выявить следующие факторы, позволяющие позиционировать данное предприятие как стратегически важный государственный промышленный объект:

- 1) Стоимость изделия;
- 2) Качество сборки изделия;
- 3) Репутация самого предприятия, производящего данную продукцию;
- 4) Ассортимент продукции, подпадающий под государственный заказ.

Чтобы направить компанию по траектории мощного роста прибылей, мало равняться на конкурентов и пытаться переиграть их, предлагая чуть больше за чуть меньшие деньги. Такая стратегия может слегка повысить продажи, но не вывести компанию к рыночному пространству, не охваченному конкуренцией.

Авторы книги также создали "модель четырех действий", цель которой – реконструировать элементы ценности для покупателя при работе над новой кривой ценности. Она представлена ниже на рисунке 2:

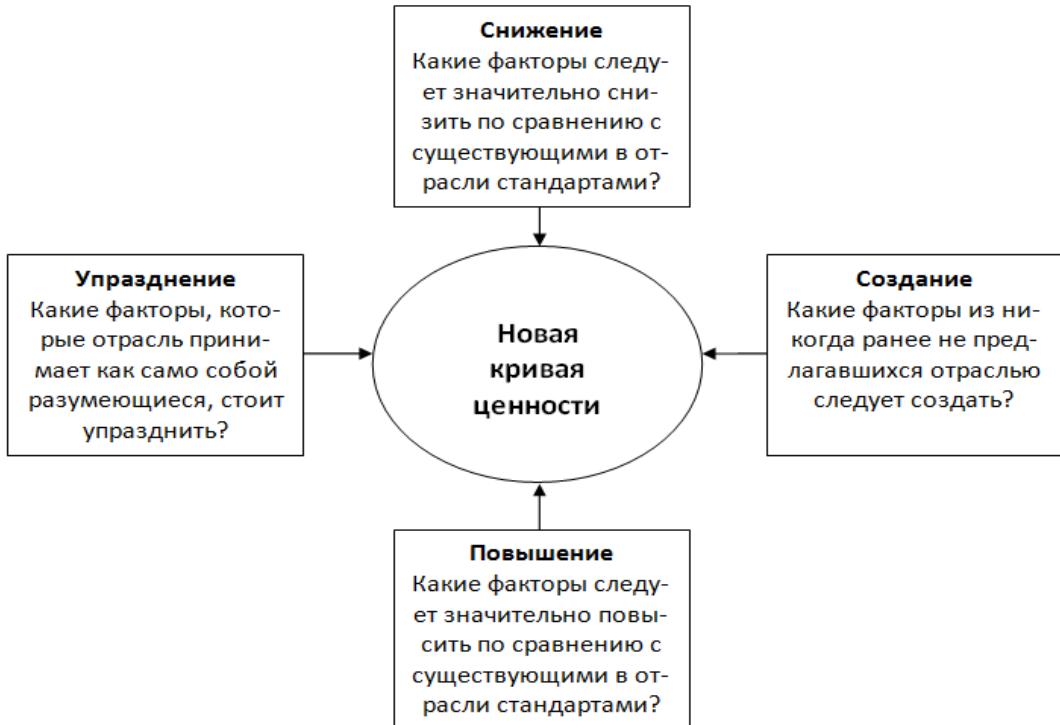


Рис. 2. Модель четырех действий

Эта модель призвана, во-первых, заставить руководство предприятия и менеджеров отказаться от факторов, долгое время служивших предметом конкуренции; во-вторых, выявить продукты и услуги, которые излишне усложняются в погоне за победой над конкурентами; в-третьих, заставить избавиться от компромиссов, на которые приходится идти потребителям; и в-четвертых, помочь обнаружить абсолютно новые источники ценности для покупателей, создать новый спрос и изменить принятую в отрасли систему стратегического ценообразования. Благодаря этому, можно сократить издержки ради борьбы с конкуренцией и вывести спрос на товары и услуги на качественно новый уровень.

Есть и третий инструмент, являющийся ключевым для создания голубых океанов, - решетка "упразднить-снизить-повысить-создать". Если применить эту модель к деятельности государственного промышленного предприятия, то можно отбросить в сторону качество продукции, снизить ассортимент и роль репутации предприятия, повысить цену на недорогие изделия и упростить выбор. А это будет противоречить действующим принципам взаимодействия предприятия с государством при госзакупках.

Решетка "упразднить-снизить-повысить-создать" представлена ниже в таблице 2.

Таблица 2 - Решетка "упразднить-снизить-повысить-создать"

Упразднить	Повысить
Качество продукции	Цена недорогих изделий
Косвенный маркетинг	
Снизить	Создать
Ассортимент продукции	
Репутация предприятия	Простота выбора

Исходя из данных таблицы, следует признать невозможность использования данного инструмента продвижения стратегии голубого океана на предприятии ввиду наличия ряда факторов, противоречащих внутренней политике организации.

На основе теоретических разработок создателей книги можно предложить руководству промышленных предприятий (особенно крупных) использовать стратегию голубого океана, но с определенными оговорками.

### Выводы

Стратегия голубого океана – сравнительно новая методика определения стратегии развития крупных и мелких компаний. Ее суть заключается в создании условий для полного

отсутствия конкуренции для фирмы, работающей на тех рынках, где конкуренция является очень жесткой и где очень трудно ей противостоять. Инструментарий стратегии голубого океана представляет собой ряд моделей, призванных исследовать экономическую ситуацию на конкурентных рынках и помочь при определении дальнейшего плана действий руководства компаний. Данный метод целесообразно в полной мере использовать на предприятиях, производящих продукцию для узкого круга клиентов, и с некоторыми оговорками – для предприятий, главный потребитель которых – государство.

### **Библиографический список**

1. New York: McCraw Hill. Antique Automobile dub of America. 2002. Automotive History-A Chronological History, URL: <http://www.aaca.org/history>. Accessed 18June 2002.
2. Arrow, Kenneth J. 1962. - Economic Welfare and the Allocation of Resources for Inventions in The Rate and Direction of Inventive Activity edited by R. R. Nelson. Princeton. NJ: Princeton University Pre. 609626.
3. Arthur. W. B. 1996. «Increasing Returns and the New World of Business». Harvard Business Review 74. July-August, 100-109.

УДК 338.012; ГРНТИ 06.71.45

## **ОСОБЕННОСТИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ФЕДЕРАЛЬНЫХ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧРЕЖДЕНИЙ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**А.Ю. Бацева, Ю.М. Евсекина**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, an\_batseva@mail.ru, evsenkina@mail.ru*

**Аннотация.** Рассматриваются особенности бюджетного финансирования образовательных учреждений высшего образования.

**Ключевые слова:** государственное задание, субсидия, нормативы затрат, базовые нормативные затраты, нормативно-подушевое финансирование.

## **FEATURES OF FINANCING FEDERAL STATE EDUCATIONAL INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION**

**A.Yu. Batseva, Yu. M. Evsenkina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, an\_batseva@mail.ru, evsenkina@mail.ru*

**Abstract.** Features of budget financing of educational institutions of the higher education are considered.

**Keywords:** state task, subsidy, standard rates of costs, basic standard costs, standard and per capita financing.

Тема повышения эффективности расходования бюджетных средств не теряет своей актуальности с момента перехода к рыночной экономике. В середине двухтысячных годов появляется понятие бюджетирование, ориентированное на результат (БОР). Внедрение принципов БОР в управление государственными и муниципальными финансами предполагало, прежде всего, оптимизацию сети бюджетных учреждений. До 2010 года финансирование бюджетных учреждений осуществлялось по так называемому сметному принципу (сметное финансирование). Суммы финансирования, как правило, определялись методом индексации прежнего уровня бюджетного финансирования учреждения. При этом реальные потребности учреждений в бюджетных средствах могли быть как более высокими, так и более низкими. Результаты работы учреждений, качество оказываемых ими услуг в расчет практически не принимались. Самостоятельность учреждений в управлении собственной деятельностью и финансовыми потоками, имуществом была сильно ограничена. При этом собственник учреждений нес субсидиарную ответственность по принимаемым учреждениями обязательствам. В подобных условиях заинтересованность учреждений в улучшении организации своей работы, повышении качества услуг и эффективности расходов была недостаточно высокой.

С принятием Федерального закона от 08.05.2010 № 83-ФЗ [1], направленного на реформирование государственных и муниципальных учреждений, радикально изменился подход к финансовому обеспечению бюджетных учреждений, в том числе федеральных госу-

дарственных бюджетных образовательных учреждений высшего образования. Финансовое обеспечение деятельности вузов стало связываться с таким понятием как государственное задание. Государственное задание согласно 6 ст. Бюджетного кодекса Российской Федерации – это документ, устанавливающий требования к составу, качеству и (или) объему (содержанию), условиям, порядку и результатам оказания государственных услуг (выполнения работ). Так вот с целью выполнения именно государственного задания до образовательных организаций высшего образования финансовое обеспечение доводится в виде субсидии из соответствующего бюджета. Существенным отличием от сметного финансирования стало то, что субсидия рассчитывается исходя не из фактических затрат, а из того сколько требуется для оказания конкретной услуги при прочих равных условиях. Бюджетное учреждение не вправе отказаться от выполнения государственного (муниципального) задания. Финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществляется в пределах бюджетных ассигнований, предусмотренных в федеральном бюджете на эти цели. При этом уменьшение объема субсидии в течение срока выполнения государственного задания возможно только при соответствующем уменьшении государственного задания.

На начальном этапе реформирования финансовое обеспечение выполнения государственного задания осуществлялось с учетом расходов на содержание недвижимого имущества и особо ценного движимого имущества, закрепленного за бюджетным учреждением учредителем или приобретенного бюджетным учреждением за счет средств, выделенных ему учредителем на приобретение такого имущества, расходов на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признавалось соответствующее имущество, в том числе земельные участки. Таким образом, установленные в 2010 году базовые принципы нормативного финансирования государственных услуг характеризуют начало этапа внедрения нормативного финансирования.

Однако согласно следующего этапа реформирования бюджетных учреждений по Закону № 83-ФЗ от 08.05.2010 г. с 01 января 2016 года порядок формирования и финансового обеспечения выполнения государственного задания бюджетным учреждениям претерпевает существенные изменения. На федеральном уровне порядок определения объема и условия предоставления субсидии на выполнение государственного задания определяется Постановлением Правительства РФ от 26.06.2015 N 640[2]. Объем финансового обеспечения выполнения государственного задания рассчитывается на основании нормативных затрат на оказание государственных услуг, нормативных затрат, связанных с выполнением работ, затрат на уплату налогов, в качестве объекта налогообложения по которым признается имущество учреждения. Нормативные затраты на оказание государственной услуги рассчитываются на единицу показателя объема оказания услуги, на основе базового норматива затрат и корректирующих коэффициентов к базовым нормативам затрат [2].

Таким образом, объем финансирования зависит от базового норматива затрат, который складывается из затрат, непосредственно связанных с оказанием государственной единицы услуги; из затрат на общехозяйственные нужды на оказание единицы государственной услуги и с 2017 года затрат на выполнение работ. Базовые нормативы затрат определяются по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки и (или) укрупненным группам специальностей и направлений подготовки. Значения данных нормативов затрат на единицу государственной услуги определяются согласно требованиям соответствующих федеральных образовательных стандартов и норм. При отсутствии отдельных составляющих базовых нормативов затрат рассчитываются в том числе экспертным методом [4]. Необходимость перехода к использованию единых нормативных затрат на оказание государственных услуг заложена Указом Президента Российской Федерации от 07.05.2012 №599

Применительно к услугам высшего образования объем оказания государственных услуг определяется количеством обучающихся [3]. Следовательно, именно привлеченное количество обучающихся, а также методология их учета является одним из определяющих факторов, влияющих на объем субсидии, предоставляемой вузу на финансовое обеспечение выполнения государственного задания. В основе нормативно-подушевого финансирования лежит использование при расчете финансового обеспечения оказания государственных услуг

единых для всех вузов нормативных затрат, которые дифференцируются по специальностям и направлениям подготовки. Нормативно-подушевое финансирование обеспечивает непосредственную связь объема финансирования с контингентом обучающихся по тем или иным образовательным программам [5]. В настоящее время определение объема оказания государственных услуг высшего образования на очередной финансовый год Министерство образования и науки Российской Федерации осуществляет путем расчета среднегодового контингента обучающихся с учетом ожидаемого приема и выпуска обучающихся [5]. Важную роль в системе нормативно-подушевого финансирования играют корректирующие коэффициенты, утверждаемые вместе с перечнем стоимостных групп и базовыми нормативными затратами. Для расчета финансового обеспечения государственного задания конкретного вуза базовые нормативные затраты по государственным услугам по стоимостным группам специальностей и направлений подготовки умножаются на объем государственных услуг, определяемый в разрезе специальностей или направлений подготовки, и на соответствующие корректирующие коэффициенты. Принципы нормативно-подушевого финансирования призваны обеспечить создание единых прозрачных нормативов финансирования образовательных программ, финансирование с учетом результатов работы вузов и качества оказываемых услуг. Однако момент обеспечения качества оказываемых услуг пока весьма спорный на наш взгляд, по крайней мере, в краткосрочной перспективе. Так как на практике отчисление неуспевающих студентов может привести к уменьшению объема субсидии.

Помимо государственных услуг, образовательные учреждения в рамках государственного задания также выполняют работы, связанные с научной деятельностью, экспертизой, проведением общественно-значимых мероприятий и др. Затраты на выполнение работ также включаются в состав субсидии на выполнение государственного задания. Что касается расходов на содержание имущества, то учредитель возмещает только нормативные затраты на содержание имущества в рамках субсидии на выполнение государственного задания, то есть субсидия покрывает только часть затрат. И учреждение должно организовать управление имущественным комплексом таким образом, чтобы обеспечить финансирование всех расходов на содержание имущества. С 2016 года применяется понижающий коэффициент платной деятельности вуза в расчете нормативных затрат на содержание имущества, неиспользуемого для выполнения госзадания. Таким образом, имущество, используемое как для выполнения госзадания, так и для получения доходов от оказания платных услуг, частично будет содержаться вузом за счет приносящей доход внебюджетной деятельности. Начиная с 2019 года не будут учитываться при расчете объема субсидии затраты на содержание неиспользуемого имущества.

В случае, если учреждением выполняется несколько государственных услуг и работ, общий объем финансового обеспечения субсидии представляет собой сумму финансового обеспечения субсидии на выполнение государственных услуг, субсидии на выполнение работ и субсидии на содержание имущества. Важно понимать, что финансовое обеспечение выполнения государственного задания связано только с текущими затратами и не охватывает капитальные расходы. Финансирование инвестиционных затрат предполагается за счет бюджетных инвестиций и субсидий на иные цели.

Предоставление вузу субсидии на выполнение государственного задания в течение финансового года осуществляется на основании соглашения о порядке и условиях предоставления субсидии. Соглашение определяет права, обязанности и ответственность сторон, в том числе объем и периодичность перечисления субсидии в течение финансового года [2]. Перечисление субсидии осуществляется в соответствии с графиком, содержащимся в соглашении не реже одного раза в квартал в сумме, не превышающей:

- а) 25 процентов годового размера субсидии в течение I квартала;
- б) 50 процентов (до 65 процентов - в части субсидий, предоставляемых на оказание государственных услуг (выполнение работ), процесс оказания (выполнения) которых требует неравномерного финансового обеспечения в течение финансового года) годового размера субсидии в течение первого полугодия;
- в) 75 процентов годового размера субсидии в течение 9 месяцев.

Перечисление субсидии в декабре осуществляется не позднее 2 рабочих дней со дня представления учреждением предварительного отчета (не позднее 01 декабря) об исполнении государственного задания за соответствующий финансовый год.

Федеральные бюджетные учреждения представляют учредителю отчет о выполнении государственного задания. Если показатели объема, указанные в предварительном отчете, меньше показателей, установленных в государственном задании, то соответствующие средства субсидии подлежат перечислению в федеральный бюджет. Государственное задание считается выполненным при отклонении значения показателя объема государственной услуги (работы) не более чем на 10% [2].

ВУЗ вправе самостоятельно перераспределять средства субсидии между различными направлениями затрат. Таким образом, руководители образовательной организации наделяются большей степенью ответственности за результаты деятельности организации. Возникает необходимость в применении качественного инструментария финансового менеджмента и ведения эффективной финансово – хозяйственной деятельности в образовательных организациях высшего образования бюджетного типа.

Для оценки финансового состояния учреждений применяются различные аналитические инструменты: план ФХД, отчет об исполнении плана ФХД, баланс государственного учреждения, сведения о дебиторской и кредиторской задолженности, сведения об остатках денежных средств учреждения и т.д. На основе годовой отчетности и планов ФХД на текущий финансовый год учреждения проводят оценку риска дефицита средств, затем производится оценка платежеспособности учреждений с помощью анализа квартальной отчетности и скорректированного плана ФХД на текущий финансовый год, далее прогнозируется дефицит средств до конца года. Для оперативного и точного анализа необходимо развитие инструментов мониторинга финансовой устойчивости и эффективности финансово-хозяйственной деятельности.

На основании рейтинга качества финансового менеджмента образовательных организаций высшего образования, подведомственных Минобрнауки России, проведенного данным Министерством, был выявлен высокий уровень качества финансового менеджмента у 26% исследованных вузов, 47% вузов имеют удовлетворительный уровень качества финансового менеджмента. В 26% исследованных вузах обнаружен неудовлетворительный уровень качества финансового менеджмента. Реализация Рейтинга проводилась при рассмотрении следующих показателей: качества планирования, финансовой устойчивости, стратегических показателей. При этом образовательная организация вправе подать заявку на получение субсидии по повышению качества финансового менеджмента. Отбор заявок производится в соответствии с Методикой оценки заявок. Таким образом, около 25 вузов, подавших заявку и прошедших отбор, получат субсидию. Объем выделенных средств составит порядка 200 млн. руб. [5].

Таким образом, происходящие изменения в области финансирования бюджетных образовательных организаций высшего образования направлены на повышение эффективности расходования бюджетных средств, путем расширения самостоятельности учреждений в области управления финансами и повышения уровня ответственности руководителей организаций. В этой связи представляется важным повышение качества финансового менеджмента вуза через применение таких инструментов как система планирования и бюджетирования, управлческий учет, плана финансово-хозяйственной деятельности. Однако стоит отметить, что переход к принятию нового инструментария, осуществляется медленными темпами, что связано, прежде всего, с несовершенством системы учета документации, низким уровнем финансового менеджмента образовательных учреждений, поэтому государство должно принимать меры для устранения этого ряда недостатков.

### **Библиографический список**

1. О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в связи с совершенствованием правового положения государственных (муниципальных) учреждений [Текст]: Федеральный закон от 08.05.2010 №83-ФЗ (ред. от 30.11.2016)
2. О порядке формирования государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в отношении федеральных государственных учреждений и финансового обеспечения выполнения государ-

ственного задания [Текст]: Постановление Правительства Российской Федерации от 26.06.2015 №640 (ред. от 04.11.2016)

3. О методике определения нормативных затрат на оказание государственных услуг по реализации образовательных программ высшего образования по специальностям (направлениям подготовки) и укрупненным группам специальностей (направлений подготовки) [Текст]: Приказ Минобрнауки РФ №1272 от 30.10.2015г.

4. О значениях базовых нормативов затрат на оказание государственных услуг и значений отраслевых корректирующих коэффициентов к ним [Текст]: Приказ Минобрнауки России № 884 от 20.07.2016

5. Методические материалы к семинару-совещанию «Повышение качества финансового менеджмента учреждений как инструмент обеспечения эффективности их деятельности» [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.cbias.ru>

УДК 664.66; ГРНТИ 65.33.35

## ТЕХНОЛОГИЯ ПРОИЗВОДСТВА И ОЦЕНКА КАЧЕСТВА СБИВНОГО БИСКВИТА «ЯБЛОЧНЫЙ» ФУНКЦИОНАЛЬНОГО НАЗНАЧЕНИЯ

Г.О. Магомедов, Н.П. Зацепилина, А.И. Шапкарина,  
Е.Э. Дзантнева, Е.Д. Сушкова, В.В. Лыгин

*Voronezhskiy gosudarstvennyiy universitet inженерных технологий,  
g. Voronezh, Rossiya*

*Аннотация.* В данной работе описаны преимущества использования тритикалевой муки и яблочного сока. Разработка методики технологии производства и оценка качества сбивного бисквита

*Ключевые слова:* сбивной бисквит, тритикалевая мука, яблочный сок, механический способ разрыхления.

## PREPARATION AND EVALUATION OF QUALITY WHIPPED BISCUIT "APPLE" FUNCTIONAL USE

G.O. Magomedov, N.P. Zatsepilina A.I. Shapkarin,

E.E. Dzantieva, E.D. Sushkova, V.V. Lygin

*Voronezh State University of Engineering Technology,  
Voronezh, Russia*

*Annotation.* This paper describes the advantages of using tritikalevoi flour and apple juice. Development of techniques for the preparation and evaluation of the quality of sponge cake whipped

*Keywords:* biscuit whipped, tritikalevaya flour, apple juice, mechanical way of loosening.

Ассортимент мучных кондитерских изделий очень разнообразен и отличается рецептурой, различной формой, отделкой и вкусом. Все мучные кондитерские изделия, как продукты питания, должны отвечать потребительским требованиям: питательной ценности, усвояемости, вкусовым достоинствам, эстетическим характеристикам и др. Поэтому постоянно расширяется сырьевая база. В условиях конкуренции с зарубежными фирмами для отечественных производителей научно-техническими проблемами является создание высокоеффективных технологий, повышение потребительских свойств и пищевой ценности изделий, совершенствование структуры и расширение ассортимента, разработка оригинальных рецептур, создание изделий функционального назначения.

Антиоксиданты, как функциональные ингредиенты, играют важную роль в питании [1]. Пищевые продукты, содержащие эти компоненты, препятствуют накоплению в организме человека свободных радикалов, что приводит к развитию ряда заболеваний: сердечно-сосудистые, онкологические, нервной системы и другие. Потребление продуктов питания, обогащенных антиоксидантами, позволяет снизить риск возникновения указанных заболеваний [2].

Целью исследования стала разработка технологии производства и оценка качества сбивного бисквита «Яблочный» с применением инновационных методов механического разрыхления.

В качестве рецептурных компонентов были использованы мука тритикалевая и яблочный сок. Полученный образец был проанализирован по органолептическим и физико-химическим показателям.

Мука из тритикале обладает высоким содержанием аминокислот, в том числе таких важнейших незаменимых аминокислот, как лизин, валин, лейцин, минеральных веществ (кальция, калия, магния, железа), витаминов группы В. Белки тритикале более полноценны по содержанию водо- и солерасторимых фракций, которые обеспечивают высокую усвояемость и быструю перевариваемость продуктов переработки зерна тритикале[3].

В яблочном соке содержатся витамины С, Е, РР, Н и группа В. По содержанию минералов яблочный сок- один из лидеров среди других фруктовых соков, содержит энзимы — вещества, помогающие организму расщеплять и переваривать пищу. Является лучшим натуральным источником пектиновых веществ, которые нормализуют работу кишечника.

Общеизвестна польза яблочного сока, как источника железа для людей с пониженным гемоглобином.

Технологический процесс приготовления теста бисквита «Яблочный» осуществляли в соответствии с рецептурой, таблица 1:

Таблица 1 - Рецептура бисквита «Яблочный»

Наименование сырья	Расход сырья
Мука тритикалевая, сорт «Укро», сяная, г	600,00
Сахар-песок , г	200,00
Маргарин кондитерский сливочный, г	150,00
Яблочный сок, г	50,00
Вода, г	По расчету

Тесто готовили из тритикалевой муки сорта «Укро», сяной путем механического разрыхления под давлением 0,5 Мпа с влажностью полуфабриката 40% в сбивальной установке периодического действия. В начале смешивали рецептурные компоненты при частоте вращения месильного органа 350 об/мин, без подачи воздуха в корпус тестомесильной машины. Затем осуществляли формование тестовых заготовок массой 250-300 г в формы для выпечки. После этого формы помещали в сбивальную машину СМ-450, вводили атмосферный воздух и сбивали полуфабрикат при частоте вращения 1000 об/мин. Сбитые в формах тестовые заготовки выпекали в печи при температуре 185-190 °С под действием ИК-нагрева в течении 7 минут. Далее выключали лампы и выпекали при той же температуре 20 мин.

Сбивание как технический прием существенно отличается от замеса. Цель сбивания заключается не только в достижении однородности продукта, но и в насыщении полуфабриката кислородом, при этом происходит эмульгирование ряда компонентов рецептуры, например белки принимают участие в эмульгировании липидов. По органолептическим и физико-химическим показателям (таблица 2) сбитой бисквит «Яблочный» не уступает контрольному образцу.

Таблица 2 - Показатели качества бисквитов

Показатели качества бисквита	Контрольный образец	«Яблочный»
Органолептические		
Форма	Соответствующая форма	Соответствует форме, в которой производилась выпечка, без выплы-вов и повреждений
Поверхность	С подрывами до 1 см и мелкими трещинами	Гладкая без подрывов и трещин
Окраска поверхности	Светло-коричневая	Коричневая
Пропеченность	Пропеченный	Пропеченный
Пористость	Неравномерная средняя	Мелкая однородная
Вкус, запах	Свойственный данному изде-лию	Свойственный данному изделию, без посторонних привкусов и запахов
Физико-химические показатели		
Влажность мякиша, %	29,0	30,0
Кислотность, град	0,4	0,5
Удельный объем, см <sup>3</sup> /100 г	170,0	178,0
Пористость, %	59,0	62,0

Установлено, что разработанная технология получения сбивного бисквита «Яблочный» на основе тритикалевой муки, обогащенный яблочным соком, соответствует современным требованиям нутрициологии функционального питания. Предложенная технология производства позволяет обеспечить повышенную пищевую, биологическую и пониженную энергетическую ценности полученного сбивного мучного кондитерского изделия в низком ценовом сегменте. Сбивной бисквит «Яблочный» может быть выпущен на потребительский рынок для функционального питания.

### **Библиографический список**

1. Магомедов, Г.О. Функциональные пищевые ингредиенты и добавки в производстве кондитерских изделий: учебное пособие [Текст]/ Г.О. Магомедов, А.Я. Олейникова, И.В. Плотникова, Л.А. Лобосова, - 2012. 720 с.
2. Нормы физиологических потребностей в энергии и пищевых веществах для различных групп населения РФ, нормы. – М.,2008.- С.42.
3. Магомедов, Г. О. Разработка технологии сбивных мучных кондитерских изделий повышенной пищевой ценности с применением тритикалевой муки / Магомедов Г. О., Шапкарина А. И. , Малютина Т. Н, Сиротенко Н. Ю // Вестник №1 ВГУИТ март 2016

УДК 61; ГРНТИ 65.33.35

## **БЕЛКОВЫЙ СНЕК ПОВЫШЕННОЙ ПИЩЕВОЙ И БИОЛОГИЧЕСКОЙ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПИТАНИЯ СПОРТСМЕНОВ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ КОНЦЕНТРАТА СЫВОРОТОЧНОГО БЕЛКА МОЛОЧНОЙ СЫВОРОТКИ**

**М.Г. Магомедов, А.В. Рыбина**

*Воронежский государственный университет инженерных технологий*

**Аннотация.** В данной работе описаны преимущества использования концентрата сывороточных белков (КСБ) для производства продуктов спортивного питания. Способ производства белкового снека. Приводится значение пищевой и биологической ценности готового белкового снека.

**Ключевые слова:** концентрат сывороточного белка; спортивное питание; белковый снек; пищевая, биологическая ценность.

## **HIGH PROTEIN SNACK FOOD AND BIOLOGICAL VALUES FOR POWER ATHLETES USING WPC WHEY MILK**

**M. Magomedov, A. Rybina**

*Voronezh State University of Engineering Technology*

**Abstract.** This paper describes the advantages of using whey protein concentrate (WPC) for the production of sports nutrition products. A method of producing a protein of snack. We present value of food and biological value of the finished protein snack.

**Keywords:** whey protein concentrate; sports nutrition; protein snack; nutritional, biological value.

Особый интерес в пищевой отрасли, как к молочной сыворотке в целом, так и к отдельным ее компонентам, уделяют производители продуктов для питания спортсменов. Спортивное питание — это биологически активные добавки, нутрицевтики и пищевые концентраты, разработанные для людей, активно занимающихся спортом, и предназначенные для улучшения спортивных показателей: повышения силы и выносливости, увеличения мышечной массы и т.д. Это довольно новое направление в пищевой промышленности, поэтому рынок таких продуктов в России представлен, в основном, продукцией импортного производства.

Поэтому на сегодняшний день тема спортивного питания довольно актуальна.

Все продукты для питания спортсменов в соответствии с рекомендациями Научного комитета по питанию Европейской комиссии условно разделены на 4 категории: А – богатые углеводами энергетические пищевые продукты, В – углеводно-электролитные растворы, С – белки и белковые компоненты и D – эссенциальные нутриенты и прочие компоненты пищи.

Наибольшим спросом на рынке спортивного питания пользуется протеин — 59 %, далее идут витамины и минералы — 50 %, аминокислоты — 48 %, креатин — 38 %, энергетики — 30 %, гейнеры — 18 %. все это относится к пищевым добавкам.

Молочная сыворотка является побочным продуктом при производстве сыров, творога, казеина и, следовательно, будет рационально перерабатывать ее для получения новых видов продуктов.

Порошковые концентраты с высоким содержанием белка, необходимые для образования новых мышечных волокон, восстановления травмированных и замены отмерших тканей во всех органах, а также для коррекции пищевого рациона спортсмена. Концентрат получается путем простейшей очистки сыворотки, усваивается организмом в течение двух часов. Концентраты, как правило, содержат немного жиров и холестерина, однако степень их очистки не слишком высока. Доля биологически активных веществ, а также углеводов в виде лактозы составляет 29% – 89% [1].

Концентрат сывороточных белков считается одним из лучших вариантов для использования в питании спортсменов. Такие добавки самые дешевые, в них сохраняется большинство полезных питательных веществ, которые содержатся в сыворотке. Концентрат имеет приятный вкус за счет наличия в своем составе лактозы.

Сывороточный протеин (сывороточный белок) легко усваивается организмом и имеет отличные метаболические качества, наполняя организм белком с высокой биологической ценностью. Сывороточный белок считается наилучшим источником высококачественного белка. Белки молочной сыворотки (лактальбумин, лактоглобулин и иммуноглобулин) имеют наибольшую скорость расщепления среди цельных белков. Аминокислотный состав сывороточных белков наиболее близок к аминокислотному составу мышечной ткани человека, а по содержанию незаменимых аминокислот и аминокислот с разветвленной цепью (ВСАА): валина, лейцина и изолейцина – они превосходят все остальные белки животного и растительного происхождения [2].

Сывороточный протеин богат аргинином и лизином. Аргинин и лизин являются одними из основных аминокислот, стимулирующих гормон роста. Протеин способен стимулировать высвобождение гормона роста, который является анаболическим гормоном или иными словами стимулятором мышечного роста. Так как применение стeroидных препаратов было запрещено, современная индустрия спортивного питания основывается исключительно на натуральных веществах, способствующих построению мышечной ткани. Сывороточный белок представляет наилучшую альтернативу анаболических андрогенных стероидов [1].

В Воронежском государственном университете инженерных технологий был разработан способ производства белкового снека, включающий приготовление белоксодержащего теста, формование теста в заготовки, выпечку, отличающийся тем, что в качестве белкового сырья используется сухая молочная сыворотка. Данный продукт позволяет повысить качество продукции, которыми можно заменить мучные кондитерские изделия, сухари и чипсы, увеличить содержание белка, повысить пищевую и биологическую ценность, получить продукт функционального назначения, предназначенный для питания спортсменов.

Белковый снек был разработан для лиц, которым в тренировочный период при выполнении спортивных упражнений необходимо увеличивать мышечную массу и развивать силу. Представители силовых видов спорта в данный период нуждаются в повышенном потреблении белка. Калорийность, обеспечиваемая белками в этот период, может составлять 18–20 %.

В основе производства белкового снека лежит приготовление теста, состоящего из концентрата сухого белка (КСБ), молочной сыворотки и вкусоароматических веществ (сушеный базилик, чеснок, паприка, прованские травы) и дальнейшей выпечки.

Данное изделие содержит около 80 % белка от массы изделия, не содержит жиров. Такой белковый снек может стать альтернативой в потреблении яичного белка, куриного мяса. Предлагаемый способ производства белковых снеков позволяет получить изделия, которыми можно заменить мучные кондитерские изделия, сухари и чипсы.

Богатый химический состав концентрата сухой молочной сыворотки, высокая питательность, полезное действие на организм человека предопределили перспективность использования этого продукта как белоксодержащей добавки. Показатели пищевой и биологической ценности представлены в таблицах 1 – 2.

Таблица 1 – Аминокислотный состав белкового снека

Аминокислота	Справочная шкала ФАО/ВОЗ		Белковый снек	
	A	AC	A	AC
Изолейцин	40	100	55	137,3
Лейцин	70	100	119	170,0
Лизин	55	100	97	176,36
Метионин+Цистин	33	100	59	178,8
Фенилаланин+Тирозин	60	100	78	130,0*
Треонин	40	100	53	132,5
Валин	50	100	69	138,0
Триптофан	10	100	25	250,0
KPAC, %	-	100		34,12
БЦ, %		100		65,88

Примечание: \* - первая лимитирующая кислота;

А – содержание аминокислоты, %

AC – аминокислотный скор, %.

Таблица 2 - Показатели пищевой ценности белкового снека

Наименование пищевых веществ	Суточная потребность	Содержание пищевых веществ, г (мг)/100 г продукта	Степень удовлетворения суточной потребности, %
Белки, г	80,0	80,0	106,0
Жиры, г	80,0	5,0	6,02
Усвояемые углеводы, г в т.ч сахарозы, г	400,0	5 0	1,36 -
Пищевые волокна, г	20,0	0	-
Минеральные вещества, мг			
Натрий	2300	243	6,0
Кальций	1000,0	365	36,5
Магний	400,0	52	13,0
Калий	2500,0	524	20,96

Потребление 100 г. белкового снека обеспечивает суточную потребность взрослого человека в кальции на 36,5 %, калии на 20,96 % и магнии на 13 %.

Появление такого продукта коренным образом меняет устаревшее мнение о потребительских свойствах снеков, и полностью удовлетворяет растущий интерес покупателей к здоровому питанию. Белковый снек, благодаря высокому содержанию белка можно рекомендовать как питание для спортсменов.

Белковый снек способен отвечать требованиям современного мегаполиса, в ритме современной жизни, не всегда находится время для того, чтобы приготовить сбалансированную еду, а такой продукт поможет быстро получить необходимое количество белка и отправиться на тренировку.

Также не стоит забывать тот факт, что рациональное использование молочной сыворотки имеет и экологический аспект. По результатам мониторинга, проведенного ВНИИМС отмечено, что сыродельный завод средней мощности сбрасывает в очистные сооружения до 140 тыс. м<sup>3</sup> сточных вод в год [3]. Поэтому, разрабатывая новые функциональные продукты с использованием молочной сыворотки, мы решаем одну проблему с двух сторон: во-первых, рационально используем вторичное сырье с высокой биологической и пищевой ценностью, а во-вторых, сохраняем окружающую среду.

### Библиографический список

1. Воробьева, В. М. Классификация и характеристика специализированных продуктов для питания спортсменов / В. М. Воробьева [и др.] // Вопросы питания. – 2010. – Т. 79, № 6. – С. 64–68.

2. Токаев Э.С. Технология продуктов спортивного питания : учеб. пособие / Э.С. Токаев, Р.Ю. Мироедов, Е.А. Некрасов, А.А. Хасанов. – М. : МГУПБ, 2010. – 108 с  
3. Свириденко, Ю. Я. Экологические и экономические аспекты переработки молочной сыворотки / Ю. Я. Свириденко, Э. Ф. Кравченко, О. А. Яковлева // Сыроделие и маслоделие. – 2006. – № 5. – С. 40–41.

УДК 339.5.053.7; ГРНТИ 06.51.21

## ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДЛОЖЕНИЙ НА МИРОВОМ РЫНКЕ ГАСТРОНОМИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ ИЗ РЫБЫ

В.О. Федорова

*Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова,*

*Российская Федерация, Москва, veronika.fedorova2011@yandex.ru*

*Аннотация.* Рынок рыбы и морепродуктов всегда был и будет востребован. Разновидности рыбы: свежая, охлаждённая, мороженая, солёная, вяленая, копчёная, консервы, пресервы. Виды морепродуктов и икры. Производители стремятся улучшить технологию добычи, способы термической обработки и хранение рыбы. Кризис и санкции понизили показатели импорта и экспорта рыбы во всем мире.

*Ключевые слова:* пищевая ценность, рыба и морепродукты, икра, потребительский рынок, экспорт, импорт, спрос, предложение.

## ECONOMIC ANALYSIS OF PROPOSALS ON THE WORLD MARKET OF GOURMET FOODS FROM FISH

V.O. Fedorova

*Plekhanov Russian University of Economics,*

*Russian Federation, Moscow, veronika.fedorova2011@yandex.ru*

*Abstract.* The fish market is always important all over the world. Varieties of fish: fresh, cool off, freeze, green salted, stock fish, smoked fish as also sea fish, preserves, caviar. Producers are trying to improve the technology of procuring fish, different kinds of heat treating and keeping. The crisis and sanctions are decreasing the rate of import and export of fish in the world.

*Keywords:* nutrition value, fish and seafood, caviar, consumer market, export, import, demand, offer.

### 1. Введение

Рыба - является неотъемлемой составляющей нашей жизни. Еженедельное меню невозможно представить без рыбы, недаром в СССР был известный «рыбный день» – четверг. Благодаря своему богатому составу, обогащённому витаминами (А, Д, Е, группы В, фосфор, цинк, селен, йод, железо, магний, кальций), незаменимыми аминокислотами (изолейцин, лейцин, лизин, метионин, триптофан, фенилаланин, гистидин) и полунасыщенными жирными кислотами (омега-3 и омега-6).

Рыба подразделяется на речную, морскую, океаническую или выращенную в искусственных водоёмах. В пресноводной рыбе содержится меньше питательных веществ: белков, жиров и отсутствует йод и бром.

Способы термической обработки рыбы достаточно разнообразны: тушить, варить, запекать, жарить, солить, мариновать, коптить и даже есть сырой. Рыбу употребляют большая часть населения, так как даже вегетарианцы употребляют её.

Рыба несёт огромную пользу для нашего организма: нормализует свёртываемость крови, благотворно влияет на работу щитовидной железы, снижает содержание холестерина в крови, способствует правильной работе нервной системы, нормализует обмен веществ в организме, улучшает зрение, состояние кожи, волос, ногтей, костей и зубов. Полуфабрикаты из рыбы имеют также высокую пищевую ценность и пользуются хорошим спросом. [5]

Стоимостной объем экспорта на рыбу и морепродукты растёт с каждым годом, в 2016 году он составил 160,9 млрд. долл., что на 8,2% выше показателя 2015 года. В 2018 году прогнозируется прирост стоимостного экспорта до 190,9 млрд долл. за счет роста натуральных поставок и средней цены экспорта представлен на рисунке 1.

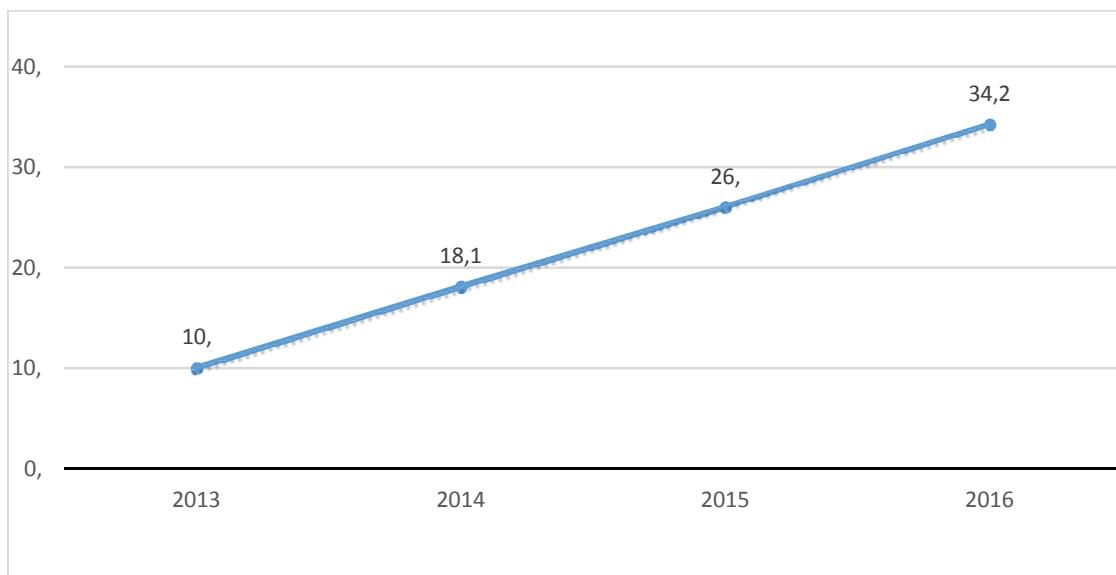


Рис.1. Динамика мировой торговли рыбой и морепродуктами, млн тонн

## 1. Классификация рыбы и морепродуктов

Живая рыба - наиболее ценное сырьё, из которого получают кулинарные изделия с высокими пищевыми и вкусовыми свойствами. [3] Живая рыба является скоропортящимся продуктом поэтому должна подвергаться тепловой обработке как можно быстрее. На сорта живую рыбу не подразделяют.

Стоит отметить, что большую часть мирового экспорта занимает именно мороженая рыба – 90,5%. (рисунок 2).

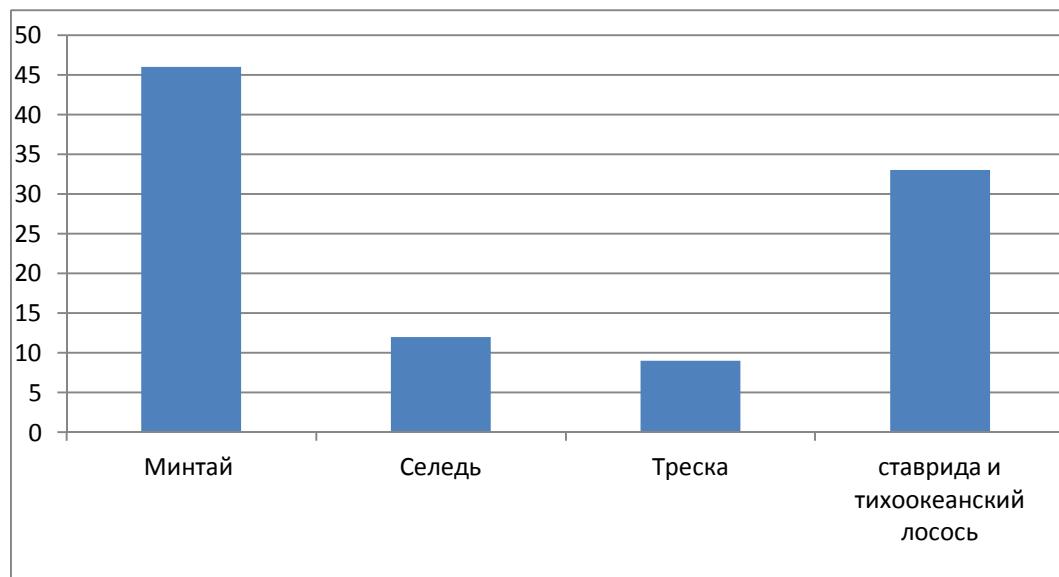


Рис. 2. Экспортная составляющая мороженой рыбы

Мороженая рыба при надлежащей организации замораживания и правильном хранении сохраняет в течение длительного времени свойства свежей рыбы.

Мороженая рыба классифицируется:

- по видам заморозки (искусственная, воздушная, естественная, рассольная);
- по видовым наименованиям;
- по степени разделки.

Распределение рыбного сырья, по данным Росстата за 2015 год, в Российской Федерации происходит следующим образом: 3,68 мл. тонн произведено рыбной продукции, 1,88 мл. тонн экспортировано рыбной продукции и 1,8 мл. тонн осталось для внутренней переработки [1].

Среднедушевое потребление рыбы в ведущих странах мира представлено на рисунке

3.

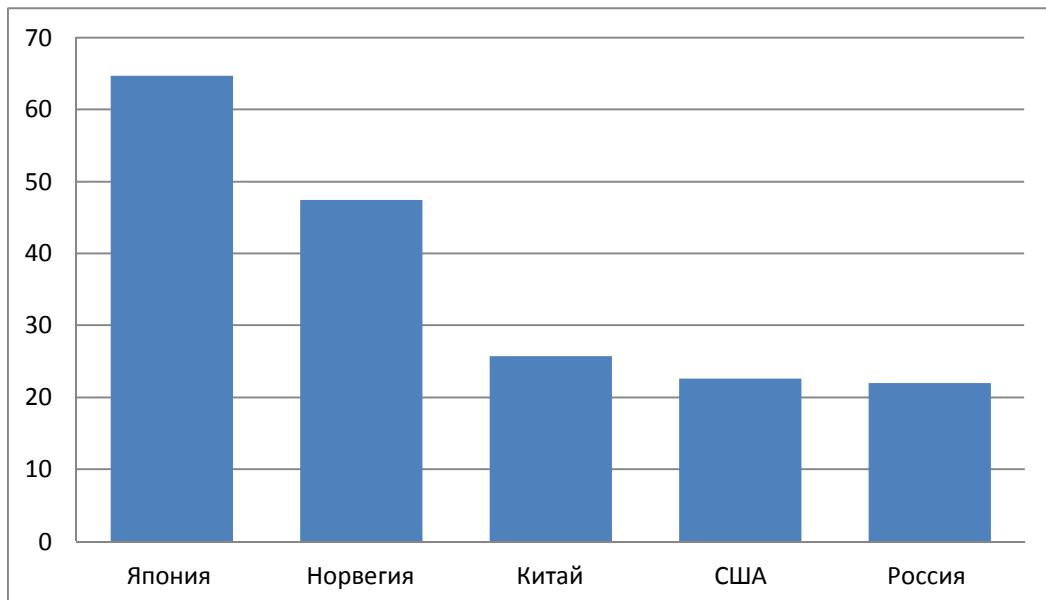


Рис. 3. Среднедушевое потребление рыбы в ведущих странах мира, кг

### 1. Анализ предложений на мировом рынке гастрономических продуктов из рыбы

В том, что спрос на рынке на гастрономические продукты из рыбы колоссален, это, бесспорно. Объем предложения рыбы и морепродуктов, представленный в таблице 1, равен сумме складских запасов рыбы и морепродуктов на начало года и всех рыбы и морепродуктов, которые были произведены или завезены в Россию в течение года.

Таблица 1 - Относительное предложение рыбы и морепродуктов в РФ 2011-2016 гг. и прогноз на 2017-2019 гг.

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Предложение	5,77	5,86	6,14	5,80	5,48	5,47	5,51	5,58	5,70
Динамика (% к предыдущему году)		1,6	4,9	-5,6	-5,5	-0,2	0,8	1,3	2,1

Предложение рыбы и морепродуктов в России в 2011-2013 гг. выросло на 6,6%: с 5,77 млн т в 2011 г до 6,14 млн т в 2013 г. Наибольший прирост показателя пришелся на 2013 г и составил 4,9% относительно 2012 г. Однако в 2014 и 2015 гг. было зафиксировано заметное снижение объема предложения рыбы и морепродуктов в стране – на 5,6% и 5,5% соответственно. Непосредственное влияние на предложение оказал введенный в 2014 г запрет на импорт рыбы и морепродуктов из стран ЕС, США, Австралии, Норвегии и Канады [4].

На Норвегию приходилось 28- 33% от общего объема импорта в 2010-2013 гг. По итогам 2014 г из-за введения эмбарго доля Норвегии в импорте рыбы и морепродуктов в Россию впервые сократилась до 15% (товар был ввезен до введения запрета), а в 2015 г импорт рыбы и морепродуктов из Норвегии практически вовсе прекратился. По прогнозам, в 2015 г предложение еще несколько снизится – на 0,2% по сравнению с 2015 г. Однако в 2017-2020 гг. показатель вновь начнет расти на 0,8-2,8% ежегодно и в 2020 г предложение рыбы и морепродуктов достигнет 5,86 млн т.

Показатель стоимостного объема импорта в РФ «Импорт рыбы и морепродуктов» получен умножением веса «нетто» груза (тонн) на цену тонны груза (долл. / т) и приведен в таблице 2. Учитывается вес всех перевозимых через границу России грузов в течение года. Единицы учёта импорта рыбы и морепродуктов: все предприятия, занимающиеся внешнеэкономической деятельностью в России [2].

Таблица 2 - Импорт рыбы и морепродуктов в РФ, 2011-2015 гг. (млрд. долл., %)

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015
Импорт	2,63	2,75	3,27	2,97	1,60
Динамика (к предыдущему году, %)		4,4	19,1	-9,1	-46,2

В 2011-2015 гг. динамика стоимостного объёма импорта рыбы и морепродуктов в Россию была разнонаправленной – показатель рос в 2011-2013 гг. темпами 4,4-19,1% и сокращался в 2014-2015 гг. темпами 4,1-46,2%. В 2015 г стоимостный объем импорта рыбы и морепродуктов составил 1,6 млрд долл., достигнув минимума за пятилетний период. По прогнозам, в 2016 г стоимостный объем импорта рыбы и морепродуктов снизится еще на 12,0%, а в 2017-2020 гг. будет увеличиваться темпами от 1,7% до 20,2% в год и в 2020 г. достигнет 2,15 млрд долл., что наглядно показано в таблице 3 и таблице 4 [5].

Таблица 3 - Прогноз импорта рыбы и морепродуктов РФ в 2016-2020 гг. (млрд. долл., %)

Параметр	2016	2017	2018	2019	2020
Импорт	1,41	1,43	1,56	1,79	2,15
Динамика (к предыдущему году, %)	-12,0	1,7	9,2	14,3	20,2

Таблица 4 - Импорт по видам рыбы и морепродуктов, РФ, 2011-2015 гг. (млн долл.)

Параметр	2011	2012	2013	2014	2015
Свежая и охлаждённая рыба	728,5	887	975,7	631,5	186,4
Мороженая рыба	832,7	734,2	1060,4	1022,5	659,8
Солёная, вяленая и маринованная	60,9	82,6	101,6	151,8	131,9
Филе рыбное и прочее мясо рыбы включая фарш	334,1	340,4	299	3030,1	179,5
Морепродукты	359,2	339,8	443,7	480	203,9
Консервы и пресервы из рыбы и морепродуктов	266,5	300,8	317,6	300,8	185,4
Икра	47,1	60,6	70,7	82	52,7
Всего:	2629	274,4	3268,6	2971,8	1599,6

## Выводы

Анализируя данные, мы видим, что кризис повлиял не только на РФ, но и на весь мир, так как Россия занимает не малую долю в экспорте рыбы по всему миру. На данный момент необходимо развивать отечественного производителя, и эта проблема является ключевой в связи с ответными мерами государства на мировые экономические санкции. Необходимо совершенствовать технику производства, технологию, транспортировку, хранение и заниматься защитой, окружающей среды на всей территории РФ, в частности в водоёмах. Данные мероприятия помогут российскому производству выйти на мировой экспорт и улучшишь конкурентоспособность отечественного производителя.

## Библиографический список

1. Анализ мирового рынка рыбы в 2008-2015 г, прогноз на 2016-2020 г. [Электронный ресурс], URL: <http://marketing.rbc.ru/research/562949980345565.shtml> (дата обращения 20.02.2017).
2. Анализ рынка рыбы и рыбной продукции [Электронный ресурс]. – 2015-2016. – URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-rynka-ryby-i-rybnoy-produktsii> (дата обращения 20.02.2017).
3. Брынцева Ю. В., Липатова Л. П. Рыба в рационе людей с высокой физической активностью. Известия Российской экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2016. №1 (23). С.141-149

4. Калугина Е. В. Липатова Л.П. Кобзаренко Т.А., Влияние импортозамещения на изменение ценовой политики ресторанов с зарубежной кухней. Известия Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2016. №1 (23). С.109-120
5. Липатова Л.П. Современные требования и тенденции рынка полуфабрикатов. // Пищевая промышленность. 2014. № 3. С. 48-49.

УДК 94 (574)

## **СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ РАЗВИТИЯ ВНЕШНЕЙ ТОРГОВЛИ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН В РАМКАХ ЕАЭС**

**А.Б. Тлесова, А.Ж. Тресова**

*ЗКГУ им. М.Утемисова*

*Аннотация.* В статье представлен анализ современного состояния развития внешней торговли Республики Казахстан в рамках торгово-экономического сотрудничества со странами-членами Евразийского экономического союза.

*Ключевые слова:* внешняя торговля, Республика Казахстан, ЕАЭС, экспорт, импорт.

## **CURRENT STATE OF DEVELOPMENT OF FOREIGN TRADE OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN COUNTRIES IN THE EURASIAN ECONOMIC UNION**

**A. B. Tlesova, A. J. Tresova**

*WKSU n.a. M. Utemisov*

*Abstract.* In the article the analysis of modern development of foreign trade of Republic of Kazakhstan status is presented within the framework of trade and economic collaboration with the countries-members of the Eurasian economic union.

*Keywords:* foreign trade, Republic of Kazakhstan, the Eurasian economic Union, export, import

Одним из индикаторов успешного экономического развития Казахстана является рост внешней торговли в рамках интеграционного объединения, каким выступает в данной статье созданный и реализованный на практике Евразийский экономический союз, участниками которого выступают пять государств бывшего постсоветского пространства: Армения, Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, Россия.

Принятый 29 мая 2014 года и вступивший в силу 01 января 2015 года Договор о Евразийском экономическом союзе направлен на решение задач по повышению благосостояния и качества жизни граждан государств-участников, он предусматривает свободу движения товаров, услуг и капитала [1].

В договоре прописана необходимость проведения согласованных политик в ключевых секторах экономики – в транспорте, энергетике, промышленности и сельском хозяйстве. Странами предпринимаются меры по скоординированной промышленной кооперации и экспортной политике. Реализуется концепция согласованной агропромышленной политики, главной целью которой является повышение конкурентоспособности отраслей АПК, покрытие потребностей общего аграрного рынка, развитие экспортного потенциала. Реализация указанных направлений выступает важным фактором развития обрабатывающей промышленности в государствах ЕАЭС, способствует увеличению доли несырьевого экспорта в экономиках стран-участников.

Однако, прежде чем приступить к анализу взаимной торговли стран-участников ЕАЭС хотелось бы уделить внимание изучению современного состояния внешней торговли РК в целом.

По итогам 2014 года товарооборот Казахстана составил 119,5 млрд. долл. США, который ниже прошлогоднего показателя на 10,5% (14 млрд. долл. США). Экспорт сократился на 7,6% или на 6,5 млрд. долл. США и составил 78,2 млрд. долл. США. Импорт снизился на 15,6% или 7,6 млрд. долл. США и составил 41,2 млрд. долл. США (рисунок 1).



Рис. 1. Показатели внешней торговли РК, млрд. долл. США



Рис. 2. Экспорт РК (млрд. долл. США)

По итогам 2016 года экспорт составил 26,2 млрд. долл. США, который сократился на 9,7% или на 15,6 млрд. долл. США. Снижение в основном было за счет сокращения поставок сырьевых товаров на 32,8% (15,6 Экспорт обработанных товаров составил 9,1 млрд. долл. США, который снизился на 12,8% (1,3 млрд. долл. США). Причиной снижения в основном является сокращение объемов меди на 1 млрд. долл. США из-за падения мировых цен и сокращения спроса на рынке Китая. Кроме того, снизились поставки урана, драгоценных металлов, ферросплавов на 1 млрд. долл. США за счет волатильности мировых цен.

Между тем, следует отметить, что экспорт готовых товаров увеличился на 3,9 % или на 0,1млн.- до 2 млрд. Из них 490 млн. долл. США – это реэкспорт (летательные аппараты, плавучие маяки, суда и пр.).

Наряду со снижением ряда товарных позиций имеется рост по некоторым. К примеру: легковые автомобили на 54,6 млн.долл.США; металлические трубы на 11,2 млн.долл.США; удобрения на 4,4 млн.долл.США; филе рыбное в Литву, Данию; аккумуляторы на 94,9 %; распределительные щиты на 12,3 млн.долл.США; изделия из черных металлов на 60,6 % и пр.

В целом, географическая структура обработанного экспорта изменилась незначительно. В 2016 году экспорт обработанной продукции РК осуществлялся в 117 стран. Основная доля обработанного экспорта (75,2%) направляется в страны ЕС, Китай и страны Таможенного союза.

Обработанный экспорт РК в ЕС имеет следующую структуру. Наибольшую долю занимает экспорт в Швейцария (41,6%), Великобритания (9,2%).

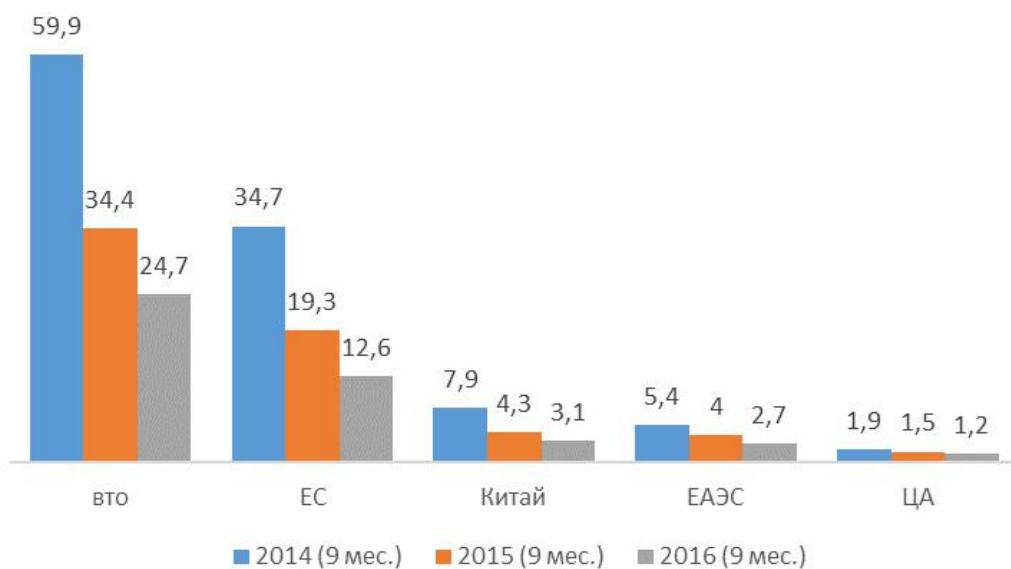
Таблица 1 - Структура экспорта РК в ЕС

млрд. долл. США	2014 (9 мес.)	2015 (9 мес.)	2016 (9 мес.)	доля, %
Весь экспорт	62,1	35,9	26,2	100,0%
Италия	12,8	6,5	4,8	18,5%
Китай	7,9	4,3	3,1	11,7%
Швейцария	3,8	2	2,9	11,0%
Россия	4,9	3,5	2,5	9,5%
Нидерланды	6,9	4,2	2,3	8,7%
Франция	3,8	2,1	1,3	5,1%
Испания	1,8	1	0,8	3,0%
Греция	1,3	1,1	0,7	2,7%
Великобритания	0,5	0,6	0,7	2,5%
Узбекистан	0,8	0,7	0,6	2,4%
остальные	17,7	10	6,5	24,8%

По итогам 9 месяцев 2016 года экспорт больше всего сократился в страны ЕС – \$6,7 млрд., в основном за счет сокращения поставок нефти и нефтепродуктов.

На рынок Китая экспорт сократился на 28% или \$1,2 млрд. за счет сокращения поставок нефти, урана, цинка и серы.

Экспорт в страны ЕАЭС составил \$2,7 млрд., снизившись по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 32%, за счет сокращения поставок нефти, урана, золота, каменного угля, газов нефтяных и т.д. Страны ЦА стали импортировать на 21% меньше казахстанской продукции (мука, пшеница, газы нефтяные, паровые котлы, полуфабрикаты из железа, каменный уголь).



В 2016 году за 9 месяцев импорт составил 17,6 млрд. долл. США, который сократился на 27,9 % или на 5,9 млрд. долл. США. Снижение в основном было за счет сокращения импорта обработанных товаров на 26% или на 5,7 млрд. долл. США.

Сокращение сырьевого импорта на \$0,2 млрд. Руды драгоценных металлов снизились с \$174,4 до \$136,1 млн. из РФ и Киргизстана. Снизился импорт фруктов из Китая (почти 2 раза), Польши, прекратился импорт из Беларуси.

Основные показатели взаимной торговли Республики Казахстан по странам ЕАЭС. Сокращение импорта обработанных товаров на \$5,7 млрд. Автомобили легковые на \$435,6 млн. (\$705,7 – \$270,1 = \$435,6 млн.) или на 47,7 тыс. единиц в основном из России. За счет роста доли автомобилей отечественной сборки на казахстанском рынке. Летательные аппараты на \$214,5 млн. и турбореактивные двигатели на \$311,4 млн. Металлоконструкции на \$214,4 млн. (\$389,2 – \$174,8 = \$214,4 млн.) из России и Китая. Нефтепродукты на \$211 млн. (\$699,3 – \$488,3 = \$211 млн.) из России и Беларуси

Таблица 2 - Основные показатели взаимной торговли Республики Казахстан по странам ЕАЭС за январь – ноябрь 2016 года

Наименование страны ЕАЭС	Товарооборот			Экспорт			Импорт			тыс.долларов США
	всего	Доля товарооборота, %	в % к соответствующему периоду предыдущего года	всего	Доля в общем объеме экспорта, %	в % к соответствующему периоду предыдущего года	всего	Доля в общем объеме импорта, %	в % к соответствующему периоду предыдущего года	
Всего	11 945 661,7	100,0	78,9	3 480 589,0	100,0	73,2	8 465 072,7	100,0	81,5	
<b>в том числе:</b>										
Армения	2 905,1	0,0	64,9	234,5	0,0	34,7	2 670,6	0,0	70,2	
Беларусь	332 980,0	2,8	65,0	28 612,5	0,8	56,5	304 367,5	3,6	66,0	
Киргизстан	500 775,5	4,2	74,9	336 892,0	9,7	68,4	163 883,5	1,9	93,1	
Россия	11 109 001,1	93,0	79,6	3 114 850,0	89,5	74,0	7 994 151,1	94,4	82,0	

Взаимная торговля Республики Казахстан со странами ЕАЭС составила 945,7 млн. долларов США или на 21,1% меньше, чем в январе – ноябре 2015 года, в том числе экспорт – 3 480,6 млн. долларов США (на 26,8% меньше), импорт – 8 465,1 млн. долларов США (на 18,5% меньше).

Экспорт в Российскую Федерацию в январе-ноябре 2016 г. составил 3 114,9 млн. долларов США (по сравнению с январем – ноябрем 2015 г. меньше на 26,0%), импорт – 7 994,1 млн. долларов США (на 18,0% меньше).

Экспорт в Республику Беларусь в январе-ноябре 2016 г. составил 28,6 млн. долларов США (по сравнению с январем – ноябрем 2015 г. меньше на 43,5%), импорт – 304,4 млн. долларов США (на 34,0% меньше).

Экспорт в Республику Армению в январе – ноябре 2016 г. составил 234,5 тыс. долларов США (по сравнению с январем-ноябрем 2015 г. меньше на 65,3%), импорт – 2 670,6 тыс. долларов США (на 29,8% меньше).

Экспорт в Киргизскую Республику в январе – ноябре 2016 г. составил 336,9 млн. долларов США (по сравнению с январем – ноябрем 2015 г. меньше на 31,6%), импорт – 163,9 млн. долларов США (на 6,9% меньше).

Основным партнером по ЕАЭС традиционно остается Россия, увеличивается доля Кыргызстана.

Стремительное развитие внешней торговли может стимулировать развитие производственных мощностей, тем самым способствовать росту ВВП, однако, если экономика государства растет однобоко, то чрезмерная зависимость экономики от конъюнктуры мировых сырьевых товарных рынков несет в себе риски для стабильного развития экономики. Несмотря на общий спад в торговле есть значительный потенциал наращивания оборота между странами ЕАЭС.

Казахстан как страна, экспортующая природные ресурсы, находится «в самом начале глобальной цепочки стоимости» - вовлечена в них на этапе добычи природных ресурсов (в первую очередь энергоносителей, металлов и других полезных ископаемых).

В этой связи для Казахстана важной задачей является совместно с странами-членами ЕАЭС поднятие ряда производств на новую ступень в системе ЦДС, формирование большей добавленной стоимости товаров на территории ЕАЭС при росте производительности и качества занятости, выявление исключительных конкурентных преимуществ, способствующих формированию стабильных позиций стран-членов ЕАЭС в системе цепочек добавленной стоимости.

Кроме того необходимо формирование торговой политики в странах-членах ЕАЭС согласно новым тенденциям и рискам, вызванным глобальными ЦДС, выработка мер торговой политики как на границе (в первую очередь - тарифное регулирование), так и на территории стран-членов ЕАЭС; одновременно с этим очевидна важность проведения сбалансированной промышленной политики, направленной в первую очередь на выявление и использование основных конкурентных преимуществ производств как в традиционных индустриальных ЦДС, так и в ЦДС, сформированных на базе добывающих и сельскохозяйственных отраслей.

В этих условиях важное значение приобретает развитие интеграционного сотрудничества государств ЕАЭС, углубление их экономического взаимодействия и построение более емкого внутреннего рынка. В настоящее время евразийская интеграция становится важным фактором устойчивого развития стран.

#### **Библиографический список**

1. Договор о евразийском экономическом союзе (подписан в г. Астане 29.05.2014) (ред. от 08.05.2015).
2. Комитет государственных доходов Министерства финансов Республики Казахстан. // [www.kgd.gov.kz](http://www.kgd.gov.kz).
3. Комитет статистики Министерства национальной экономики Республики Казахстан. // [www.stat.gov.kz](http://www.stat.gov.kz).

## СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»

УДК 332.1; ГРНТИ 06.77.05

### АНАЛИЗ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПЕРВОКУРСНИКОВ ВУЗОВ

И. Каплина

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, iri.kaplina@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной работе представлен анализ интеллектуального потенциала первокурсников ВУЗов России

*Ключевые слова:* средний балл, абитуриент.

### ANALYSIS OF INTELLECTUAL POTENTIAL FIRST-YEAR STUDENTS OF UNIVERSITY

I. Kaplina

*Ryazan State Radio Engineering University, Russia, Ryazan, iri.kaplina@yandex.ru*

*Abstract.* This paper presents an analysis of the intellectual potential of Russian universities first year students

*Keywords:* average, the applicant.

Исследование интеллектуального потенциала студентов актуально в связи с тем, что «человеческий капитал в условиях информационного общества становится ресурсом, обеспечивающим рост национальной экономики» [1]. В период становления инновационной экономики возрастает роль знаний и информации, следствием чего является усиление значения интеллектуального потенциала личности. Одним из важнейших компонентов интеллектуального потенциала обучающихся в вузах России является уровень знаний полученных ими в школе, который с 2008 года стали оценивать при помощи проведения единого государственного экзамена (ЕГЭ), измеряя в баллах от 1 до 100. Не удивительно, что Министерство образования и науки Российской Федерации включило этот критерий в оценку эффективности деятельности вузов России. Предполагается, что чем выше балл ЕГЭ имеют поступившие на первый курс студенты, тем более сильным является вуз.

Для того, что бы вуз считался эффективным по критерию «Образовательная деятельность», вуз должен принять первокурсников со средним балом ЕГЭ не ниже порогового значения, которое каждый год устанавливает Министерство образования и науки РФ. Для каждого региона отдельно определяются пороговые значения по среднему баллу ЕГЭ. Так, например, пороговое значение в 2015 году в Рязанской и Новосибирской областях составило 60 баллов, тогда как в Москве - 64,5 балла. Этот показатель очень важен для деятельности вуза, так как отражает качество знаний поступивших в него абитуриентов. Соответственно, чем выше средний балл ЕГЭ, тем больше возможностей у студентов занимать призовые места в олимпиадах и конференциях, принимать активное участие в научной и исследовательской жизни университета. Однако, не достигнув порогового значения по этому показателю, вуз может не только привлечь внимание проверяющих органов, но и лишится абитуриентов с высокими баллами ЕГЭ, которые возможно предпочтут обучаться в более престижном вузе. Именно поэтому так важно постоянно отслеживать динамику изменения среднего балла ЕГЭ поступивших в вузы России.

Данный анализ проведен в целях выявления интеллектуального потенциала первокурсников, которые поступили в вузы Рязани; сравнения этих показателей; сравнения этих показателей с одним из вузов Москвы и с одним из вузов Новосибирска.

Были выбраны параметры следующих вузов:

Рязанский государственный радиотехнический университет (РГРТУ),

Рязанский государственный университет имени С.А. Есенина (РГУ им. Есенина),

Рязанский государственный агротехнологический университет имени П.А. Костычева (РГАТУ),

Рязанский институт (филиал) Московского государственного политехнического университета (до 2016 года - Рязанский институт (филиал) Московского государственного машиностроительного университета (МАМИ)),

Новосибирский государственный технический университет (НГТУ),

Национальный исследовательский ядерный университет «МИФИ» (МИФИ).

Средний балл по ЕГЭ у студентов, поступивших на первый курс вузов в 2013, 2014 и 2015 годах представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Средний балл ЕГЭ студентов, поступивших на первый курс вуза

2015 год						
ВУЗ	РГРТУ	РГУ им. Есенина	РГАТУ	Ряз. филиал МАМИ	НГТУ	МИФИ
Балл	64,58	61,52	52,01	60,55	62,47	83,23
2014 год						
ВУЗ	РГРТУ	РГУ им. Есенина	РГАТУ	Ряз. филиал МАМИ	НГТУ	МИФИ
Балл	65,22	65,58	55,38	57,39	67,02	81,78
2013 год						
ВУЗ	РГРТУ	РГУ им. Есенина	РГАТУ	Ряз. филиал МАМИ	НГТУ	МИФИ
Балл	61,68	59,3	60,58	54,23	62,78	73,5

Источник: составлено автором на основе данных информационно-вычислительного центра Министерства образования и науки Российской Федерации, публикующего результаты мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования [2]

Анализировался период с 2013 по 2015 годы. Средний балл поступления, на первый курс вуза в 2013 году представлен на рисунке 1, в 2014 году – на рисунке 2, в 2015 году – на рисунке 3.

Данные о средних баллах студентов, поступивших на первый курс в вузы, представлены на официальном сайте главного информационно-вычислительного центра Министерства образования и науки Российской Федерации, публикующего результаты мониторинга эффективности деятельности организаций высшего образования [2].

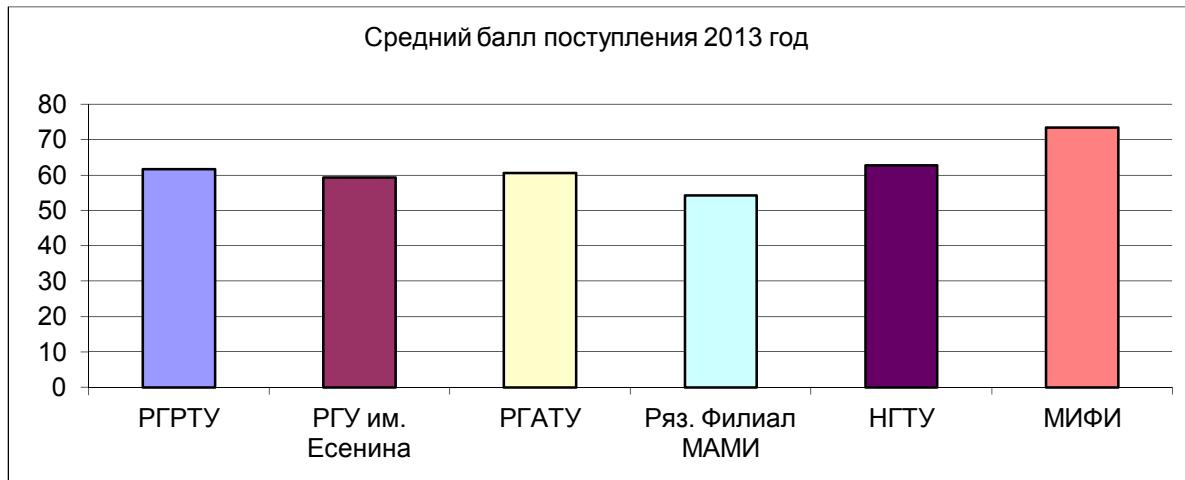


Рис. 1. Средний балл поступления, на первый курс вуза в 2013 году

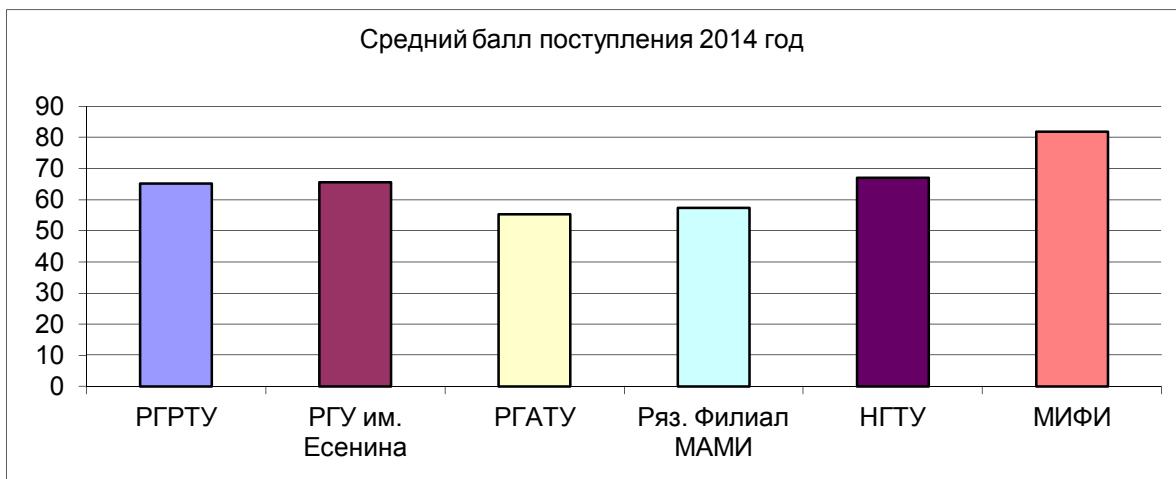


Рис. 2. Средний балл поступления, на первый курс вуза в 2014 году

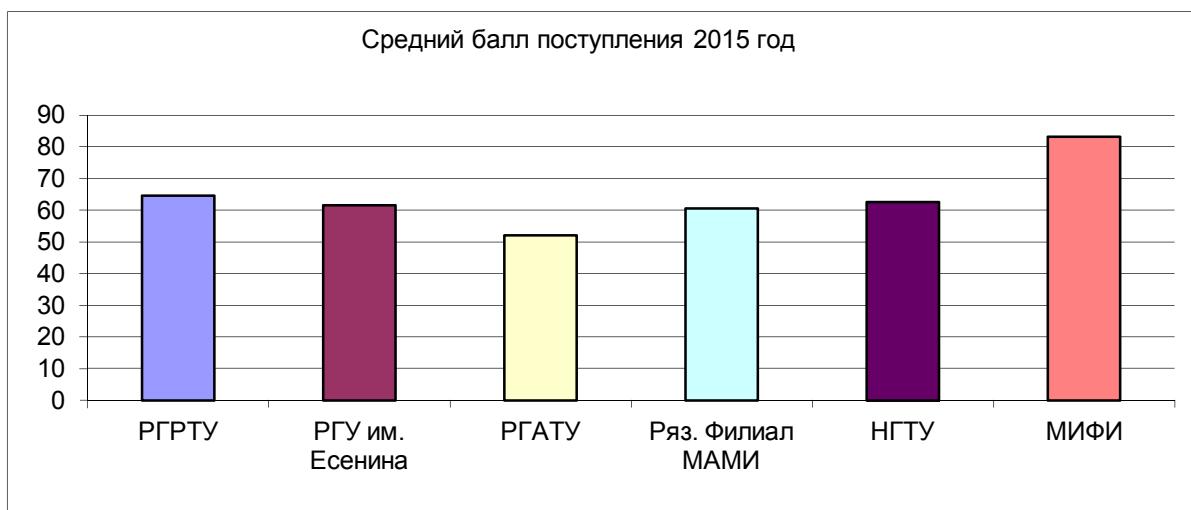


Рис. 3. Средний балл поступления, на первый курс вуза в 2015 году

Анализ представленных данных выявил следующие аспекты.

В РГРТУ средний балл студентов, поступивших на первый курс в 2013, 2014 и 2015 годах, составил – 63,82 балла.

В РГУ им. Есенина этот показатель – 62,1 балла.

Средний балл студентов, поступивших на первый курс в 2013, 2014 и 2015 годах в РГАТУ, составил – 55,99 баллов. В вузе наблюдается постепенное снижение среднего балла студентов, которые поступают на первый курс. Это является негативной тенденцией, что в последующем может отрицательно влиять на все сферы деятельности вуза.

В Рязанском институте (филиале) Московского государственного политехнического университета (до 2016 года - Рязанском институте (филиале) МАМИ) наблюдается обратная тенденция. Здесь балл из года в год увеличивается. Средний балл студентов, поступивших на первый курс в 2013, 2014 и 2015 годах в вуз, находится на уровне 57,39 баллов.

В Новосибирском государственном техническом университете (НГТУ) средний балл студентов, поступивших на первый курс в 2013, 2014 и 2015 годах, сравним с проходным баллом в РГРТУ и составляет 64,09 балла.

Единственный из представленных московских вузов - МИФИ - традиционно имеет средний балл студентов, поступивших на первый курс в 2013, 2014 и 2015 годах, превосходящий более, чем на 10 пунктов все остальные вузы, а именно 79,5 баллов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что студенты, набирающие высокие баллы по ЕГЭ, предпочитают обучение в Москве (МИФИ), несмотря на то, что обучение в вузах Рязани экономически более доступно. Для сохранения интеллектуального потенциала в регионе необходимо проводить комплекс мероприятий по привлечению талантливых школьников и абитуриентов в региональные вузы.

### **Библиографический список**

1. Авикина С.В. Управление человеческим капиталом в условиях информационного общества / Панюкова С.В., Гостин А.М. // Научно-практический журнал: Экономика, статистика и информатика, Вестник УМО. 2014. №1, С. 3-6.
2. Информационная система анализа деятельности образовательных организаций в сфере высшего и среднего профессионального образования :[Электронный ресурс], URL: <http://indicators.miccedu.ru/> (Дата обращения: 17.01.2017).

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## **SCRUM, КАК МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ПРОЕКТНЫХ КОМАНД**

**В.А. Баринов, Д.С. Ильдеменов**

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова  
Москва. Dmitryildemenov@gmail.com*

*Аннотация:* Актуальность темы данной статьи определяется сложившейся в настоящее время турбулентной внешней средой, ситуацией быстрых изменений. Чтобы оставаться «на плаву» компаниям необходимо обеспечивать постоянное гибкое адаптивное совершенствование своей деятельности, опережая конкурентов в уровне эффективности. Методология SCRUM (скрам) - один из основных инструментов повышения эффективности командной работы внутри организации, которая позволяет решать сложные неожиданно возникающие проблемы, и в то же время продуктивно и креативно разрабатывать продукты и услуги наивысшего качества с точки зрения клиента.

*Ключевые слова:* команда, быстрые изменения, увеличение ценности, вовлеченность, гибкая разработка, бережливая адаптация, роли, взаимодействие, ответственность, спринт, производительность, опыт, организация процессов, мотивация, самоорганизация, идеология, точно вовремя, предложение, бюджет, правильный скрам.

## **SCRUM, AS A METHOD OF IMPROVEMENT PROJECT TEAM**

**V. Barinov, D. Illdemenov**

*Russian University of Economics named after G. V. Plehanov (PRUE),  
Moscow, Dmitryildemenov@gmail.com*

*Abstract:* The relevance of the topic of this article is determined by the prevailing currently turbulent external environment, the situation of rapid change. In order to stay "afloat", companies need to provide a flexible adaptive continuous improvement of its activities, ahead of competitors in the level of efficiency.

SCRUM methodology (Scrum) - one of the main tools to increase the efficiency of teamwork within the organization that allows you to solve complex problems that arise unexpectedly, and at the same time productively and creatively develop the highest quality products and services from the point of view of the client.

*Keywords:* team, rapid changes, increase in value, involvement, Agile, Lean adaptation, role, co-operation, responsibility, sprint, performance, experience, organization processes, motivation, self-organization, ideology, just in time, the proposal, budget, proper scrum

**Введение.** Прототип современного скрам подробно описан профессорами Hitotsubashi University Хиротака Такэучи и Икудзиро Нонака в 1986 году. В начале 1990-х американские разработчики Кен Швабер и Джек Сазерленд сформулировали принципы Scrum. А в 2001 году Кен Швабер в соавторстве с Майклом Бидлом детально описал скрам в книге «Гибкая разработка программного обеспечения по SCRUM». Ценность методологии основывается на получение конечных результатов. Скрам - подход к управлению проектами с использованием игровых элементов, основанный на принципах тайм-менеджмента, термин позаимствован из спортивной игры Регби, который дословно означает «схватку вокруг мяча». Основной

особенностью является вовлеченность в процесс всех участников, при чем у каждого есть своя определенная роль. Если кратко, то это - быстрая и бережливая (финансовая и временная) адаптация к изменяющимся требованиям. Скрам относится к гибким подходам, поэтому опыт применения этой методологии разнообразно. С помощью скрам можно улучшить процесс комплексной разработки продукта, улучшить управление продуктом и по-новому взглянуть на практику разработки, визуализировав процесс на одном листе. При использовании скрам выделяются три роли:

- **Владелец продукта (Product owner)**
- **Скрам мастер (Scrum master)**
- **Команда разработки (Development-Team)**

**Владелец продукта** - устанавливает связь между командой заказчиком и командой разработки. Он заинтересован в качественном конечном продукте, понимает, как продукт должен выглядеть и работать. Работает на стороне заказчика/клиента с командой: ставит задачи, устанавливает и корректирует приоритеты, отвечает за взаимодействие с рынком. Максимально увеличивать ценность продукта и работы команды, его основная задача. Например, в банке это может быть департамент выпуска пластиковых карт.

**Скрам-мастер** - лидер команды с широким функционалом, решает проблемы команды, следит за конкретным применением и исполнением принципов и ритуалов эджаил (Agile) и скрам. Обеспечивает вовлеченность и все необходимые инструменты, обучает, мотивирует, защищает команду. Скрам-мастер не назначает людей на задачи - это делает сама команда и не заставляет людей делать работу - это ответственность команды.

**Команда-разработки** - межфункциональная команда проекта, реализующая всю непосредственную работу над проектированием и производством продукта/услуги, состоит из 5-10 человек разных профилей: тестировщиков, архитекторов, аналитиков, программистов и др. Команда принимает все принципы скрам и готова с ними работать, отвечает за разработку продукта итерациями (спринтами).

**Процесс.** Разработка продукта выполняется спринтами, отрезками времени (1-4 недели). Новая версия ПО, новый дизайн, улучшенная функциональность, выполнение задач, является результатом. В начале каждого спринга ставятся цели, определяется объем работ и обсуждаются детали реализации задач и требований, устанавливаются приоритеты и временные рамки. Далее происходят ежедневные собрания, для определения прогресса работы, задаются вопросы: «что сделано?», «что планируется сделать?», «какие препятствия обнаружены?» и происходит выработка решений по изменению стратегии, необходимых для достижения целей спринга. И в завершении спринга, оценивается эффективность предыдущего отрезка, делается работа над ошибками и вносятся изменения, для повышения эффективности работы над продуктом, это **спринг ревью и спринг ретроспектива**. Скрам является легким и простым в понимании, но сложным в владении. Основные причины неправильного использования заключаются в частичном или неполном использовании целостной методологии скрам. В книге «**The Scrum Guide**» описывается полная и точная схема организации процесса и управления персоналом. Также очень важно обеспечить вовлеченность команды, здесь ключевой принцип скрам это само-мотивация и самоорганизация многофункциональных команд. Чтобы скрам работал по правилам, необходимо разобраться с ролями внутри команды, выявить лидеров на местах и опробовать различные варианты расстановок, для достижения максимальной эффективности работ и отдачи каждого участника. Изучайте и внедряйте идеологию скрам, для корректной работы над продуктом, устраняйте противоречия в требованиях к продукту и идеологии работы по скрам. Данная методология входит в состав семейства эджаил и разрешает изменения требований в любой момент.

Идеология скрам утверждает, что заранее невозможно предусмотреть все изменения, поэтому заранее планировать весь проект не имеет смысла, используйте инструмент «точно вовремя» для работы над текущим спрингом. Существуют условия ограничения, такие как, ситуация на рынке, привлечение клиентов к разработкам, новаторство, модульность работы.

**Достоинства и недостатки.** Скрам обладает привлекательными достоинствами, та-

кими как, адаптивность к ситуации, гибкость вносимых изменений в требованиях к задаче, (постоянная) ориентация на клиента. Для большинства заказчиков, возможность изменения требований очень и очень важно. Скрам экономит время, исключая не критичные действия, достаточно прост в изучении и позволяет получить готовый продукт в конце каждого спринга. Скрам делает упор на организацию многофункциональных команд, способных быстро решать необходимые задачи с минимальной координацией. Для компаний, такой подход очевидно выгоден, это экономия на подборе и обучении специализированного персонала руководителей и сокращение реализации сроков проекта. Скрам бережлив и в нем нет ничего лишнего, поэтому он задает несколько жестких правил и это иногда конфликтует с идеей клиентоориентированности, т.к. клиенту не важны внутренние правила работы команды, если они ограничивают его.

**Пример.** Клиенту нужно срочно в аэропорт Внуково. Звонит в такси, заказывает машину. Оператор говорит, что поездка в аэропорт будет стоить 1500 рублей, время в пути 40 минут, машина подъедет через 10 минут. В данном процессе участвуют заказчик, оператор и подрядчик таксист, т. е. исполнитель, который работает по скрам.

Условия заданы, есть два сценария развития событий:

**Сценарий 1:** «Классический скрам». Такси приезжает не через 10 минут, как сказали в службе заказа, а через 15. Клиент в машине, поехали. По пути заезжаем на заправку, тратим драгоценное время. Неожиданно таксист обнаруживает, что в городе пробки. И за 40 минут не добраться - придется ехать в объезд. За дополнительный километраж нужно будет доплачивать, это указано в правилах поездки, на сайте, мелким шрифтом. Дальше - просьба остановить, метро, вокзал, Аэроэкспресс. По расписанию, точно вовремя, 500р. Удивительная ситуация. Заказчик наблюдает следующую картину: ему сразу выдвинули условие, что за все форс-мажоры и неправильные оценки со стороны службы такси отвечает он, на что заказчик в спешке согласился. Затем этот самый форс-мажор случается (причем трижды): ошибка с временем старта, техническое состояние автомобиля (бензин), и неожиданная проблема (пробки). В итоге - сроки не соблюdenы, а бюджет увеличен. Странно, что многие за-падные разработчики пытаются работать по этому сценарию, аргументируя это тем, что невозможно все предугадать и изменения всё равно будут, «все субъективно». И все-таки, гибкость - отличный инструмент. Заказчик хочет слышать фиксированную сумму. А в скрам бюджет гибкий. Вывод, на каждый этап четко определять время и фиксированную стоимость процесса.

Главная задача руководителя проектов - в условиях неопределенности сделать наилучшее предположение о том, как пойдет проект, и реализовать его. Для этого на каждый этап гибкой разработки, есть вполне жесткая оценка по координатам проекта: «деньги/сроки/объем работы(качество)». Если не укладываемся в бюджет - это наша проблема, оплачиваем ее тоже мы.

**Сценарий 2:** «Правильный скрам». Такси приезжает вовремя. Заказчик едет в Домодедово, тут внезапно ему звонит оператор авиакомпании и говорит, что рейс перенесен во Внуково. Он незамедлительно сообщает об этом таксисту и тот не едет до Домодедово, а потом разворачивается. Просто сворачивает на ближайшем перекрестке, выбирает самый короткий маршрут. По пути решает вопрос о новой цене. Главное - убедиться, что нововведения идут на пользу потребителю, энтузиазму и дисциплине в коллективе. Это основной принцип такого рода импровизаций.

### **Библиографический список**

1. Вумек Джеймс П., Джонс Дэниэл Т. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании/пер. с англ. 6-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 473 с
2. Девенпорт Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. М.: БэстБизнесБукс, 2010. - 264с.
3. Книберга Х. и Скарина М. "Scrum и Kanban: выжимаем максимум". 2010 C4Media Inc
4. Кон М. Scrum: гибкая разработка ПО. Издательство: Вильямс, 2016, 576с.
5. Ригби Д., Сазерленд Д., Х. Такеучи. Новый рецепт инноваций: модель Agile. HBR август 2016.

6. Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами. Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2016-273с.
7. Alan Trefler – Build for Change: Revolutionizing Customer Engagement through Continuous Digital Innovation. NY. Wiley. 2014.- 175p/
8. <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6563>
9. <http://agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>
10. <http://www.scrumguides.org>

УДК 331.101.4; ГРНТИ 06.77.90

## МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

А. Колесников

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,

Россия, Москва, Kolesnikov.A.V.@rea.ru

**Аннотация.** В данной статье описаны методы диагностики корпоративной культуры в целях качественной оценки сложившихся в организации формальных и неформальных отношений и норм, правил и процедур. Обосновывается идея о комплексном применении диагностического инструментария изучения структурных элементов корпоративной культуры в условиях поставленных перед исследователем задач, временных и бюджетных ограничений.

**Ключевые слова:** корпоративная культура, диагностика. прямые и косвенные методы оценки корпоративной культуры.

## METHODS OF DIAGNOSTICS OF CORPORATE CULTURE

A. Kolesnikov

Russian University of Economics named after G.V. Plekhanov,

Russia, Moscow, Kolesnikov.A.V.@rea.ru

**Abstract.** This article describes the methods of diagnostics of corporate culture in order to perform quality assessment of the current organization of formal and informal relationships and rules, regulations and procedures. Substantiates the idea of integrated application of diagnostic tools for the study of structural elements of corporate culture in the conditions set before the researcher objectives, time and budget constraints.

**Keywords:** corporate culture, diagnosis, direct and indirect methods of assessing corporate culture.

На современном этапе развития организационных отношений корпоративная культура из стихийно сложившихся характеристик внутренней среды организации трансформируется в эффективный инструмент целенаправленного управления персоналом. Методы и инструменты корпоративной культуры в настоящее время развиваются и трансформируются настолько стремительно и разнообразно, что подчас даже специалисты оказываются в затруднительном положении при распознавании тех или иных проявлений этого сложного явления. В этой связи, приступая к рассмотрению структурных элементов корпоративной культуры, необходимо остановится на описании применяемых при ее диагностике методах.

В целом, существующие методы изучения корпоративной культуры в полной мере корреспондируют с набором инструментов, применяемых при проведении социологического исследования. В связи, с чем их можно объединить в группы прямых и косвенных методов.

Прямые методы диагностики в свою очередь включают количественную, социологическую и полевую диагностику.

К наиболее популярным методам количественной диагностики корпоративной культуры следует отнести анкетирование, опросы, анализ полученных статистических данных и результатов опроса, построение графических профилей, сравнение типологий. В группе количественных методов исследователю предлагается широкая линейка переменных, описывающих различные параметры культуры компании. Опираясь этими переменными можно оценить различные аспекты внутренней среды организации. Так, ценности компании можно изучать применяя «Вопросник организационных убеждений» (Organizational beliefs questionnaire) М. Сашкина, организационные ценности как приоритеты или предпочтения можно оценить «Анкетой корпоративной культуры» (Corporate culture survey), разработанной Р. Гласером, «Методикой ценностных ориентаций» М. Рокича и др. [1].

В свою очередь «Вопросник организационной культуры» (Organizational culture inventory) Р. Кука и Дж. Лафферти и «Анкета культурного разрыва» (Culture gap survey) Р. Килманна и М. Сакстона помогут идентифицировать и оценить нормы поведения сотрудников и ожидания от поведения коллег [2].

Наши соотечественники также внесли свой вклад в процесс изучения основ корпоративной культуры. Так, методика «Ключевые разработки – аттестационный барометр» (КРАБ) разработанная профессором Красовским Ю. Д. позволяет сделать выводы о некоторых аспектах культуры компаний на основе описания вектора управленческих усилий менеджмента в бюрократическом, технократическом, авторитарном, инноваторском, гуманистическом, демократическом направлении [3].

Кроме того, существует многочисленная группа методик, предусматривающая возможность выявления доминирующего типа культуры. Среди большого количества опросников к наиболее часто используемым можно отнести «Профиль организационных характеристик» Р. Лайкерта [4], «Организационные идеологии» Р. Харрисона [5], «Анкета типов культур» Ч. Ханди [6], «Шкалы организационных парадигм» OPS Л. Константина [7], «Инструмент оценки организационной культуры ОСАИ» К. Камерона и Р. Куинна, Дж. Рорбаха [8], «Опросник организационной культуры» Д. Дэвисона [9], «Определение типов национальных культур» Г. Хоффстеде [10], «Методика оценки национально-культурных различий» Ф. Тромпенаарса, Ч. Хэмпдена-Тернера [11] и др.

Некоторые из представленных методов диагностики позволяют помимо описания состояния дел в компании выявлять и оценивать личные предпочтения респондента по отношению к исследуемому явлению. По результатам использования отдельных опросников можно осуществлять построение графических профилей анализируемой корпоративной культуры.

Таким образом, можно констатировать, что в современной специальной литературе представлен широкий спектр количественных методов диагностики сложного комплекса предположений, принимаемых и разделяемых всеми членами коллектива и задающих общие рамки поведения. Опросники и анкеты, служащие основным инструментом рассматриваемой группы диагностических методов позволяют оперативно оценить состояние корпоративных ценностей и установок членов коллектива. Кроме того, они просты в применении, не требуют особых материальных затрат. При использовании анкет необходимо четко формулировать вопросы направленные на изучение базисных установок сотрудников и их отношения к корпоративной культуре компании. Однако, наряду с очевидными преимуществами инструментария предлагаемого количественными методами, не следует их идеализировать, поскольку применение анкет не позволяет сформулировать полную картину положения дел в организации, затрудняет проведение сравнительного анализа культур разных компаний.

Социологические методы выступают следующей по значимости группой инструментов диагностики корпоративной культуры. Сюда следует отнести работу фокус-групп, проведение полуструктурированных и глубинных интервью и тестирование. Особенностью применения социологических методов заключается в получении первичной информации о состоянии корпоративной культуры на основе общения исследователя с аудиторией посредством получения ответов на поставленные вопросы. Специалисты отмечают, что наилучший результат здесь можно получить при использовании глубинных групповых интервью и индивидуальных интервью с ведущими менеджерами компаний.

Ранее нами уже отмечалась роль и высокая степень влияния на корпоративную культуру первых лиц организаций. В этой связи персональные интервью позволяют помимо артикулируемых и осознаваемых лидерами компаний предпочтений и представлений выявить бессознательные установки и мотивацию носителей культуры. Грамотно проведенное интервью позволяет увидеть различные аспекты деятельности фирмы, отследить эволюционные закономерности в развитии корпоративных ценностей, степень эффективности отделов и служб, ожидания персонала.

Кроме того, работа в фокус-группах способствует активации коллективного мышления, способствует вовлечению сотрудников в непосредственное обсуждение проблем компании, выявляет скрытые установки и эмоции. Участие в фокус-группах повышает лояльность персонала, позволяет ощутить личную причастность к решению важных проблем, демонстрирует личностное отношение к происходящему. Квалифицированный исследователь в этой ситуации способен увидеть положение дел глазами сотрудников, идентифицировать скрытые мотивы.

К достоинствам социологических методов при диагностировании корпоративной культуры следует отнести возможность охвата больших групп людей, применимость к самым различным аспектам деятельности организации, хорошая формализуемость полученных результатов, отсутствие влияние интервьюера на положение дел в компании. Однако следует отметить длительность подобных процедур, необходимость высокого уровня квалификации исследователя, способного вызвать доверие контактирующих с ним людей и умения правильно интерпретировать полученную информацию.

Полевые методы диагностики заключаются в необходимости погружения в корпоративную культуру компании. В этом случае нужно действовать в качестве сопричастного наблюдателя, заинтересованного консультанта или даже члена коллектива. Преимуществами полевых методов являются получение не столько количественной, сколько качественной информации, эмоционального отношения персонала к происходящему в компании. Сюда же следует отнести надежность получаемых данных, полный контроль за методикой и соответствие целям исследования. Вместе с тем, при использовании полевых методов диагностики также требуется высокая квалификация специалистов, наличие запаса времени на получение, обработку и интерпретацию информации. Кроме того, в процессе проведения полевого исследования зачастую возникают коммуникационные барьеры и вероятна опасность эмоционального вовлечения исследователя в изучаемые процессы, что приводит к излишней субъективизации оценок.

Косвенная диагностика корпоративной культуры заключается в анализе локальных нормативно-правовых актов, которыми организация руководствуется в своей деятельности, должностных инструкций, служебных обязанностей и другой документации, регламентирующей служебные отношения, процедуры взаимодействия с сотрудниками, правилами принятия управленческих решений. Особое внимание в процессе использования инструментария косвенной диагностики следует обращать на стилистику документации, особенности ее составления, утверждения, процедуры доведения до сведения работников.

Фиксация контекста корпоративного фольклора, баек, легенд, организационной мифологии, устойчивых словосочетаний, распространенных профессиональных жаргонизмов и стереотипов общения также составляют основу косвенной диагностики культуры. Отдельного внимания в этой связи заслуживает оценка миссии, провозглашенных ценностей, гимна и девизов компании на предмет их соответствия текущему положению дел и стратегии развития. Выявленные традиции, корпоративные церемонии и ритуалы также способствуют оценки культуры организации.

Наблюдение за процедурами работы персонала включающую сложившуюся дисциплинарную практику поощрения и наказания, отношение к корпоративным диссидентам и профессиональному инакомыслию, стилем лидерства, особенностями принятия управленческих решений, элементами системы контроля позволит четко характеризовать состояние корпоративной культуры предприятия.

В завершение следует отметить, что применение всего инструментария диагностики корпоративной культуры способствует качественной оценки сложившейся в компании культуры. На выбор диагностического инструментария изучения структурных элементов корпоративной культуры оказывают влияние большое число факторов и конкретных условий, в которых компания осуществляет свою деятельность. К числу таких факторов следует отнести задачи, которые ставятся перед исследователем руководством компании, временные ограничения, наличие бюджетных ограничений и др.

## **Библиографический список**

1. URL: <http://www.acthr.ru/index>. Recruiting company "Relevant resource". Diagnostics of corporate culture (accessed 02.02.17).
2. Human Synergistics Canada, Cooke R. A., Lafferty, J. C. Organizational Culture Inventory: Survey Report: ABC Hospital. – Human Synergistics, 1995.
3. Krasovskii, Yu. d. Organizational diagnosis of the socio-cultural processes in the firm. M.: YUNIPI. 2014. - 295 p.
4. Likert R. The human organization: Its management and value. N. Y.: McGraw-Hill, 1967.
5. Harris P. R., Moran R. T., Managing Cultural Differences. Houston, TX: Gulf Publishing Co, 1996.
6. Hendy H. On the other side of confidence. About a new world in and around organizations / Charles handy; edited by Yu. N. Kaputowski; lane S. Residents. – SPb.: Peter, 2002. – 222 p.
7. Constantine L. L., Work Organization: Paradigms for Project Management and Organization / L. L. Constantine // Communications of the ACM. – 1993. – Vol. 36. – No. 10. – P. 35-43.
8. Cameron, K. S. diagnosing and changing organizational culture / K. S. Cameron, R. E. Quinn; edited by I. V. Andreev; transl. by Alexander Tokarev. – SPb.: Peter, 2001. – 320 p.
9. Denison D., Neal W. Denison organizational culture survey: Facilitator guide, published by Denison Consulting, LLC //Ann Arbor, MI: Aviat. – 2000.
10. Hofstede, G. Cultures and organizations: Software of the mind. Glasgow: Harper Collins, 1994.
11. The trompenaars ' F., Hampden-Turner CH., National - cultural differences in the context of global business: TRANS. from English. - M.: Medley, 2004.

УДК 005.95/.96; ГРНТИ 82.17.25

## **АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ РЕКРУТИНГА В РКО**

**А. Багапова, Л. Федорова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, akbina1albina@gmail.com*

*Аннотация.* В статье рассматриваются проблемы рекрутинга в ракетно-космической отрасли.

*Ключевые слова:* управление персоналом, рекрутинг, РКО, ракетно-космическая отрасль, проблемы

## **ANALYSIS OF PROBLEMS OF RECRUITING IN THE AEROSPACE INDUSTRY**

**A. Bagapova, L. Fedorova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, akbina1albina@gmail.com*

*Abstract.* The article considersthe problems of recruiting in the aerospace industry.

*Keywords:* personnel management, recruiting, RKO, the space industry, the problems

В соответствии с Постановлением Правительства РФ № 192 от 5 марта 2015 года «О государственном плане подготовки научных работников и специалистов для организаций оборонно-промышленного комплекса на 2016 — 2020 годы» специалистов в РКО набирают по целевому приему.

Целевой прием – это прием абитуриентов на очную форму обучения на финансируемые из федерального бюджета места по результатам ЕГЭ и по направлениям организаций/предприятий оборонно-промышленного комплекса.

Целевой прием имеет ряд преимуществ:

- 1) зачисление вне конкурса общего;
- 2) обучение за счет средств организации, либо вуза;
- 3) стипендия;
- 4) гарантированная практика и трудоустройство;
- 5) совмещение обучения на старших курсах с работой.

Но данные преимущества относятся в бо'льшей степени к студенту.

Так же целевой набор имеет ряд недостатков с точки зрения кадрового планирования, ведь бывает так, что молодые люди поступают на целевое направление лишь из-за бюджетных мест, а значит маловероятно, что он будет лояльным сотрудником в будущем, либо вообще не останется после определенного срока работы.

Статистика показывает, что многие выпускники находят все "уловки" в договоре, чтобы не работать определенное количество лет в организации после окончания учебы.

Так же целевой прием предполагает отдельный конкурсный набор, где низкие проходные баллы, а значит на данные специальности могут прийти и 11-ники, которые не имеют высоких результатов.

Если говорить про организацию, то после окончания вуза студенту может и не быть гарантировано трудоустройство, как говорилось выше, ведь за 4-5 лет обучения на рабочее место, закрепленное в договоре, может прийти и другой сотрудник, либо выпускника могут отправить работать в другой район. А самый главный минус для студента целевого направления – невозможность смены специальности.

Существуют огромные трудности для выпускников вузов, которые не готовы к работе, ведь над разработкой учебных программ трудятся не работодатели, а государственные служащие, которые не всегда имеют представления о требованиях, необходимых для качественной подготовки специалистов. В связи с этим предприятию приходится учить выпускников своими усилиями, чтобы последние имели наиболее полное представление о задачах и технологиях предприятия. Большое внимание в университете уделяется развитию интеграционных процессов, вопросам совместной подготовки кадров, работе филиалов кафедр, учебно-научных комплексов, созданных непосредственно на предприятиях и в научных организациях. Но и здесь есть нерешенные законодательством проблемы в организации практик, в использовании или передаче оборудования, которое должно быть использовано в практике подготовки специалистов, в самом функционировании и управлении такими подразделениями.

Решение кадрового вопроса возможно лишь с помощью интеграции космической отрасли и сокращения численности предприятий, а, следовательно, и их штатной численности. Федеральное агентство "Роскосмос" решило развивать идею создания на его базе государственных корпораций и передачи управление активами, принадлежащих государству, в "ее руки".

Данные изменения позволили бы сократить численность, улучшить управляемость отрасли, а как следствие – повышение производительности труда и качества выпускаемой продукции.

Но в данной ситуации некоторые предприятия лишаться независимости, ведь "жизнь" данных предприятий зависит от государственных заказов, которые позволяют им работать в неконкурентной среде, потому вопросы производительности труда и повышения качества производства для них не на первом месте.

В 2013 году Роскосмос и Минобрнауки подписали соглашение о создании Космического научно-образовательного консорциума. Ведущие предприятия и технические вузы должны объединить свои усилия и сформировать современную эффективную систему подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов для ракетно-космической промышленности [2].

Работодателям стоит задуматься о тех условиях, которые они предлагают выпускникам и проявлять большую гибкость для привлечения и удержания сотрудников. Ведь достойная заработка плата и комфортная среда для трудовой деятельности играют важнейшую роль при построении мотивационных систем организаций, чтобы вызвать интерес и желание работать.

Таким образом, рекрутинг РКО – целевой набор, что не обеспечивает в полной степени отрасль квалифицированными кадрами.

Итак, с каждым днем привлекать персонал становится все сложнее и сложнее, работодателю приходится использовать различные инструменты рекрутинга, чтобы набрать квалифицированный персонал. Иная ситуация обстоит с РКО, ведь данная отрасль наукоемкая и требует тщательного отбора кандидатов. Рекрутинг в РКО базируется на тесном сотрудничестве с ведущими вузами страны – целевое направление. Даже при престижности отрасли и перспективах развития молодые специалисты не остаются работать на предприятиях РКО.

## **Библиографический список**

- Правительство Российской Федерации. "О государственном плане подготовки кадров со средним профессиональным и высшим образованием для организаций оборонно-промышленного комплекса на 2016 - 2020 годы" : постановление Правительства РФ от 05.03.2015 №192 // Правительство России : офиц. сайт. – Режим доступа: WWW. URL: <http://www.government.ru/media/files/W33b8SX0Hvg.pdf>. – 25.02.2017.
- Яченникова, Н.В. Как найти Королева? / Н.В. Яченникова // Российская газета. 2013. № 6054 (78).

УДК 331.103.226; ГРНТИ 06.77.59

## **ИМИДЖ РУКОВОДИТЕЛЯ**

**И. Шапошникова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
РФ, город Рязань, avdonkina-ira@mail.ru*

*Аннотация.* Формирование позитивного имиджа организации, личности или товара представляет собой одну из актуальных проблем общественной и экономической жизни современной России. Чрезвычайно важное место в процессе конструирования имиджа принадлежит речи. В статье названы навыки, которыми должен обладать профессиональный спичрайтер, а также перечислены наиболее важные составляющие публичной речи, представление о которых необходимо руководителям для формирования их позитивного имиджа.

*Ключевые слова:* имидж, внутренний имидж, image, внешний имидж, процесс построения имиджа.

## **THE IMAGE OF THE HEAD**

**I. Shaposhnikova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, avdonkina-ira@mail.ru*

*Abstract.* The formation of a positive image of the organization, person or product is one of the urgent problems of social and economic life of modern Russia. An extremely important place in the process of constructing the image belongs to the speech. The article mentions skills that should have a professional speechwriter, as well as lists the most important components of public speech, presentation of the leaders for the formation of their positive image.

*Keywords:* image, image ,internal image, external image , the process of building image

### **1. Введение**

В литературе существует множества понятий определения имиджу, с которыми большинство людей встречались достаточно часто. Энциклопедический словарь имидж - (англ. image - от лат. imago - образ, вид), целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.[1] Значение имиджа по бизнес словарю. Имидж - образ товара, услуги или компании, как совокупность ассоциаций и впечатлений о них, который складывается в сознании потребителей и формирует их определенное отношение к этому товару, услуге или компании.

### **2. Формирование имиджа руководителя**

На наш взгляд имидж — это образ, который делает и формирует руководитель.

Имидж в современном мире встречается очень часто, в различных сферах деятельности. Когда говорят про имидж, сразу же вспоминается шоу-бизнес и наша эстрада, но имидж так же используется и в других более серьезных сферах, например, политика. Выборы депутатов, люди отдаут предпочтения кандидату с лучшим имиджем, чем человеку, который не внушает никакого доверия, тем самым переходим к нашей теме, имидж руководителя на предприятие.

Формирование идеального имиджа руководителя, является одной из актуальных проблем современной России. Конкуренция на рынке труда, заставляет руководителей, подойти к данной проблеме намного серьезней, чем она кажется, так как у каждой организации должна быть своя индивидуальность, изюминка, которой они будут отличаться от других организаций. Ведь благодаря имиджу организации зависит успех данной деятельности, а имидж организации полностью зависит от имиджа руководителя, человека на которого все ровняются

в организации [3]. Есть достаточно много качеств, влияющих на имидж руководителя. Одни из них — это внешний вид руководителя, манера поведения, стиль руководства, отношение сотрудников, система достижения целей и др.

Образ руководителя, очень часто воспринимается, другими людьми как отражение уровня его самооценки. Каждый руководитель должен уметь подавать себя, что достаточно трудно сделать, если у него плохая самооценка. Самоимидж подвержен разному виду влияний, наибольшее влияние на него оказывает семья, родители. Другим наиболее важным фактором является, жизненный опыт руководителя, личность руководителя. Если руководитель человек, который добился в жизни всего сам, трудолюбив, то и коллектив будет относиться к нему с уважением и компания будет процветать, ведь все знают, что руководитель — это лицо организации [2].

Очень важно чтобы руководитель умел четко формулировать и ставить цели, так же очень важно чтобы руководитель хорошо планировал план по постановке целей. Ведь тогда он будет четко знать, что ему нужно сделать в первую очередь, а что может подождать.

Одно из главных значений средств. Которые используется при конструировании имиджа принадлежит речи, так как именно речь способствует естественной форме человека.

Это особенно касается руководителя организации, которому приходиться очень часто общаться с другими организациями, конкурентами, спонсорами. От его речи, зависит очень многое, от того как он строит свою речь, от того какая она грамотная, зависит не только личный имидж руководителя, но и корпоративный имидж. Публичная речь, представляет практически для всех ораторов затруднение, так как монологической речи нужно довольно долго учиться, овладевая ей постепенно. К сожалению большинство институтов уделяют этому очень мало внимания, именно поэтому многие успешные люди так и не смогли правильно научиться ставить свою речь. Так как эти люди, практически всегда заняты какими-либо своими делами, у них совсем не хватает времени на речь, а многие и вовсе считают это ненужным, и попросту не хотят тратить время на что-то бесполезное.

Весь имидж можно разделить на две большие группы, их всего две:

1. Внешние
2. Внутренние

«Внутренний» имидж характеризуется как к руководителю относится компания, «внешний»- восприятием руководителя обществом, СМИ и др.

Довольно часто «внутренний» имидж отличается от «внешнего». Многие качества руководителя известны только самим сотрудникам. Если организация не совсем большая, то в ней можно очень легко создать «внутренний» имидж путем взаимодействия с сотрудниками. Сложнее это будет сделать, если организация большая. Обычно, если организация довольно большая, то руководитель не может общаться со всем персоналом. На практике, можно увидеть, что руководитель общается лишь с определенным кругом лиц, которые и помогают ему формировать свой имидж. Отметим, что «внутренний» имидж оказывает прямое влияние на «внешний». Так допустим, коллеги могут рассказать о своем руководителе свои знакомым, конкурентам и т.д.

Для того чтобы руководителю хорошо построить свой имидж, он должен владеть многими методами его формирования. При этом не существует идеального инструмента построения имиджа. Ни один из них никогда не сможет охватить полностью все аспекты формирования имиджа. Поэтому современные руководители должны как много больше уделять этому внимания, ходить на курсы, тренинги и т.д.

Для создания хорошего имиджа руководителю нужно иметь взаимопонимание с персоналом. Именно проблема взаимоотношения руководителя и подчинённых является актуальной в современном мире.

Руководитель должен находить общий язык с подчиненными, и стараться сплотить свой коллектив. Этому способствует корпоративная культура организации, совместные праздники, корпоративы. Это ведет к эффективной работе, к слаженности и пониманию. Так же наиболее важно, чтобы руководитель умел разговаривать с подчиненными. Важно чтобы

руководитель с уважением относился к мнение своих работников, и даже если он не совсем согласен с их мнением он должен это сделать как можно более аргументированно [2].

## **Выводы**

Работа над созданием имиджа должна начинаться с постановки цели. Часто основная задача человека, принявшего решение о совершенствовании своего имиджа, сводится к решению вопроса, зачем ему это нужно. Цель руководителя может состоять в усилении влияния на подчиненных, улучшении имиджа вверенного ему подразделения или достижения успеха на определенных переговорах. В зависимости от цели принимается решение о методах формирования имиджа. Таким образом, имидж руководителя играет очень важную роль. Каждый руководитель должен заботиться о своем имидже, это поможет наладить процесс во всей организации, и как говорил один известный западный специалист по проблемам организации имиджа Т.Гарбетт «...имидж компании, контролируйте его, пока он не начал контролировать вас.»

## **Библиографический список**

1. Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 2013.
2. Душков Б.А. Психология типов личности. – Екатеринбург: Деловая книга, М.: Академический проект, 2011.
3. Дэвис Ф. Создай себе имидж. Мн.: ООО «Попурри», 2013.

УДК 331.1; ГРНТИ 06.77.61

# **ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ В ФОРМИРОВАНИИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО HR-БРЕНДА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ГОРОДА РЯЗАНИ**

**А.В. Курпач, Р.Д. Пашкин**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, rgrtu@rsreu.ru, akurpach@gmail.com,  
roma.pashkin.94@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ применения кадровых технологий в организациях города Рязани, выявлены существующие проблемы, и сформулирован вывод о возможности формирования положительного HR-бренда в организациях разных сфер деятельности.

*Ключевые слова:* HR-бренд, кадровые технологии, управление персоналом, HR менеджмент

## **IDENTIFICATION AND ANALYSIS OF PROBLEMS IN THE FORMATION OF POSITIVE HR-BRAND IN RYAZAN'S ORGANIZATIONS**

**A.V. Kurpach, R.D. Pashkin**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, rgrtu@rsreu.ru, akurpach@gmail.com,  
roma.pashkin.94@mail.ru*

*Abstract.* In this work the analysis of the use of HR policies and procedures in Ryazan's organizations can be performed, we also highlight the existing problems and make a conclusion about the possibility of creating a positive HR-brand in the organizations of various scope of activities.

*Keywords:* HR-brand, HR technology, human resource management

В современных условиях в организациях всё больше уделяется внимание формированию позитивного имиджа работодателя. Разрабатывается целый комплекс мероприятий, направленный на постоянное привлечение высококвалифицированных специалистов в своей области, а также совершенствуются технологии системы управления персоналом для текущих сотрудников. Всё это в совокупности представляет собой HR-брэндинг, направленный на создание HR-бренда организации – репутации на рынке труда.

В свою очередь, сформированный положительный имидж способствует оптимизации затрат на подбор персонала, снижению текучести кадров и привлечению лучших сотрудников в своей области. Но в настоящее время далеко не все организации заботятся об осуществлении HR-брэндинга, иногда полностью игнорируя этот вид деятельности компаний.

В связи с этим, в ходе работы будет проведен анализ применения кадровых технологий в различных организациях города Рязани, выявлены существующие проблемы, и сформулирован вывод о возможности формирования положительного HR-бренда в тех или иных организациях.

Для оценки использования кадровых технологий, применяемых в организациях города Рязани, составлена анкета-опросник, представленная в таблице 1.

Таблица 1 – Анкета для опроса организаций

Наименование организации		
Контактное лицо		
Численность сотрудников	Производственных	
	Административных	
Доля молодых сотрудников (20-25 лет)		
Число увольнений сотрудников в месяц?	Административных	
	Производственных	
В Вашей организации существует	<b>Только ОК</b>	
	<b>HR – отдел / Отдел управления персоналом</b>	
	<b>Оба отдела</b>	
Какие функции выполняют отделы?		
Есть ли сложности с подбором персонала?		
<b>Нет</b>	<b>Были ранее</b>	<b>Да</b>
А были ли ранее?	А с какой категорией?	
<b>Нет</b>		
Кто и как подбирает персонал? Сколько вакансий ведет этот человек одновременно?	Как решили эту проблему?	
Работали ли с кадровыми агентствами? С какими? Как давно? Как долго? По каким вакансиям?		
Существует ли кадровый резерв?		
Как вы проводите оценку вашего персонала? <i>Если через обучение, то</i> У кого? Периодичность?		
Проводите ли аттестацию?		
Какие виды? (очередная, испытательный срок, продвижение, перевод) Как часто?		
Как используете результаты?		
Ведется ли у Вас нормирование труда? Если “да”, то кто этим занимается Как используется?		
Бюджет на HR-проекты	<b>Утвержден заранее</b> <b>Утверждается по мере необходимости/ Стихийно</b> <b>Не предусмотрен</b>	
Оцените по 10 бальной шкале удовлетворенность системой денежной мотивации?	<b>По уровню оплаты</b>	
	<b>По соответств. вознаграждения инд. вкладу работника</b>	
Как в Вашей организации относятся к профстандартам? Применяете ли где-то?		
Оцените по 10 бальной шкале, на Ваш взгляд, уровень удовлетворенности работой продавцов?		
Есть ли у Вас регулярное обучение торгового персонала?		
Оцените по 10 бальной шкале уровень морально-психологического климата в коллективе?		

На базе работы консультационно-кадрового центра «Профессионал» данная анкета была направлена в различные компании города Рязани. Всего в опросе приняло участие 58 организаций. Респондентами являлись ведущие специалисты отдела кадров или старшие менеджеры HR-отделов.

Поскольку не все организации дали согласие на упоминание их названия и использование материалов анкеты в открытом доступе, встал вопрос о создании единой сводной таблицы. В связи с этим была выявлена определенная закономерность возникновения проблем в области управления персоналом для организаций смежных отраслей.

Таким образом, компании были объединены по сферам деятельности и представлены в таблице 2:

- сфера производства (заводы, фабрики) – 10 организаций;
- строительные компании – 6 организаций;
- ресторанно-гостиничный бизнес – 10 организаций;
- оптово-розничная торговля (гипермаркеты и супермаркеты, автосалоны, магазины по продаже: автозапчастей, мебели, бытовой техники, спортивных товаров) – 20 организаций;
- банковские услуги – 5 организаций;
- ИТ-сегмент (компании, занимающиеся разработкой ПО, дизайн-студии) – 7 организаций.

Таблица 2 – Анализ организаций г. Рязани по сферам деятельности

	<b>Сфера производ-ства</b>	<b>Строительные компании</b>	<b>Информа-ционные технологии</b>	<b>Ресторанно-гостинич-ный бизнес</b>	<b>Банков-ские ус-луги</b>	<b>Оптово-розничная торговля</b>
Бюджет на HR-проекты	Есть	Есть	Стихийно	Есть	Есть	Отсутствует
Проблемы с подбором	2	2	1	0	1	2
Работа с кадровыми агентствами	Ведется	Не ведется	Ведется	Не ведется	Ведется	Не ведется
Текучесть персонала	2	1	1	1	2	2
Обучение персонала	1	0	0	0	0	1
Аттестация персонала	0	1	1	0	0	1
Нормирова-ние труда	1	1	0	1	1	2
Профстан-дарты	2	1	2	1	1	1
Удовлетво-ренность системой мотивации	1	2	2	1	1	1
Морально-психологи-ческий климат	2	2	1	0	2	2

0 – отсутствие проблем (менее 30% опрошенных компаний);

1 – незначительные проблемы (от 30 до 60% опрошенных компаний);

2 – существенные проблемы (более 60% опрошенных компаний).

В результате проведенного исследования были выявлены следующие тенденции:

В области производства прослеживаются проблемы в привлечении и удержании персонала в организации, в частности, в производственном сегменте таких профессий как: инженеры, слесари, электрики; этому свидетельствуют данные о том, что восемь из десяти предприятий имеют проблемы с подбором персонала, а текучесть производственного персо-

нала в семи превышает нормальные значения. Несмотря на это, в семи организациях заключен договор с кадровыми агентствами на подбор персонала, а бюджет на HR-проекты формируется и утверждается в девяти. Обучение персонала проводится в пяти, а периодическая аттестация проводится во всех десяти опрошенных организациях. Однако применение профстандартов является одной из проблемных областей, т.к. реально используют их только три предприятия. Использование нормирования труда, в равной степени как и удовлетворенность системой мотивации, смогли отметить только четыре организации, а благоприятный морально-психологический климат всего три. Следовательно, можно сделать общий вывод о том, что даже, несмотря на наличие бюджета на HR-проекты в большинстве организаций данной сферы и привлечение к работе кадровых агентств, уровень систем мотивации и стимулирования, как и уровень корпоративной культуры персонала, находятся на низком уровне, что обуславливает высокие показатели текучести персонала в данной области.

В области строительства, невзирая на формирование бюджета на HR-проекты, проблемы с подбором персонала наблюдаются у пяти из шести организаций (в основном, с подбором риелторов). Возможно, это связано с тем, что только одна из опрошенных организаций сотрудничает с кадровым агентством. Превышение нормальных значений текучести персонала отмечено в трех строительных компаниях. Проблем с обучением персонала не испытывает ни одна из опрошенных организаций. Аттестация персонала проводится регулярно, однако сложности с последующим анализом и использованием результатов наблюдаются в трех компаниях. Трудности с установлением необходимых затрат и результатов труда испытывают четыре организации, а проблемы с применением профстандартов – три. Удовлетворены морально-психологическим климатом в коллективе две компании, а вот системой мотивации всего лишь одна. В итоге, получается, что уровень текучести невысокий при неудовлетворительном уровне системы мотивации и корпоративной культуры в целом. В данном случае следует говорить о высокой «скрытой» текучести, при низком уровне реальной, следовательно, в коллективах организаций существуют внутренние стабилизирующие факторы.

В области информационных технологий проблемы с подбором персонала, равно как и превышение нормальных значений текучести, выявлены в четырех компаниях (программисты, системные администраторы). В семи фирмах бюджет на HR-проекты формируется по мере необходимости. Пользуются услугами кадровых агентств пять опрошенных организаций, а проблемы с обучением персонала испытывают всего лишь две. Трудности в проведении аттестации персонала отмечены в пяти компаниях, а вот проблемы с нормированием труда – в трех. Используют профстандарты, равно как и удовлетворены системой мотивации, две фирмы. Благоприятный морально-психологический климат отмечен в пяти организациях. Это обусловлено тем, что часть сотрудников в организациях работает либо удаленно, либо на фрилансе, но вместе с этим характер такой работы связан с существенными трудностями при подборе и стимулировании персонала в данной области, что приводит к высокой текучести кадров.

В области ресторально-гостиничного бизнеса проблемы, отмеченные в остальных сферах деятельности, выражены наименее явно. Проблемы с подбором персонала, в основном при подборе менеджеров по продажам, выявлены только в двух из десяти опрошенных организациях, лишь одна из которых взаимодействует с кадровыми агентствами. Незначительное превышение нормальных значений текучести персонала было отмечено в четырех компаниях (менеджеры по продажам). Аттестация персонала в основном проводится руководством самостоятельно и только две из десяти организаций испытывают с ней трудности, при этом затрудняясь ответить на вопрос, как используются результаты аттестации. В восьми компаниях для обучения персонала в специализированных школах регулярно формируются и выделяются средства. Учет затрат и результатов труда, равно как и применение профстандартов, ведется только в пяти компаниях, но при этом удовлетворенность персонала системой мотивации установлена семи организациях, а в восьми отмечен благоприятный морально-

психологический климат. В итоге, можно сделать вывод о достаточно сбалансированном применении кадровых технологий в данной области.

В области банковских услуг установлено, что четыре из пяти организаций формируют и утверждают бюджет на HR-проекты. Несмотря на это, три отметили повышенную текучесть кадров (специалисты кредитных и договорных отделов), следствием чего может являться неблагоприятный морально-психологический климат, замеченный в четырех компаниях и значительные проблемы в области мотивации, установленные в трех компаниях. Проблемы с подбором персонала выявлены в двух организациях, а услугами кадровых агентств пользуется лишь одна. Тем не менее, в трех регулярно проводится обучение персонала, проходят тренинги и курсы повышения квалификации, а аттестация и вовсе характерна для всех пяти опрошенных компаний. Нормирование труда, равно как и применение профстандартов, отмечено в четырех организациях. Данные показатели свидетельствуют о неравномерном использовании кадровых технологий в банковской сфере, а в частности, о необходимости совершенствования корпоративной культуры и системы мотивации персонала. К примеру, можно предложить рассмотреть внедрение системы грейдинга, как это применяется в Сбербанке.

В области оптово-розничной торговли сложности с подбором персонала отмечены в четырнадцати опрошенных организациях (кассиры, продавцы-консультанты, работники торговых залов), превышение нормальных значений текучести – в шестнадцати. Это может быть связано с тем, что сотрудничают с кадровыми агентствами только пять компаний, а бюджет на HR-проекты формируют лишь семь. Обучение персонала, равно как и аттестация, регулярно проводятся в одиннадцати организациях, а нормирование труда используют всего шесть. Применяют профстандарты девять компаний, а не удовлетворены системой мотивации персонала двенадцать. Отметили благоприятный морально-психологический климат только шесть организаций. Из всего этого следует, что повышенная текучесть персонала обусловлена, в первую очередь, характером данной работы и быстрым эмоциональным выгоранием, а также низким уровнем межличностных отношений в коллективе. Поскольку бюджет на HR-проекты формируется менее чем в половине опрошенных организаций и не ведется активной работы с кадровыми агентствами по массовому подбору персонала, можно предположить, что руководителей компаний не особо волнует вопрос о положительном HR-бренде их организаций.

Таким образом, по результатам проведенного исследования удалось установить, что применение кадровых технологий в области ресторанно-гостиничного бизнеса целесообразно и приносит положительные результаты, что подтверждается высокими показателями, установленными в анкете-опроснике. В данном случае можно говорить о том, что комплекс мероприятий, направленный на привлечение высококвалифицированных специалистов в своей области и формирование приверженности персонала организации, способствует созданию благоприятного HR-бренда компаний на рынке труда.

В области строительства и банковских услуг складываются все предпосылки для развития положительного имиджа работодателей опрошенных организаций. Однако общим для всех компаний в данных сферах является низкий уровень морально-психологического климата, а также наличие существенных проблем в области стимулирования и мотивации персонала, что в свою очередь требует совершенствования этих систем, либо пересмотра кадровой политики в целом.

В остальных опрошенных организациях работодатели либо совсем не заботятся о формировании HR-бренда своих компаний, либо применяют неэффективные кадровые технологии, что приводит к ряду проблем, таких как: трудности с подбором персонала, отсутствие бюджетов на HR-проекты, неприменение профстандартов, низкий уровень корпоративной культуры, в конечном счете, приводящих к высокой текучести кадров. В связи с этим руководителям компаний рекомендуется обратить внимание на существующие проблемы и задуматься о проведении политики HR-брэндинга в своих организациях.

## ОРИЕНТАЦИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ СОВРЕМЕННОЙ КОМПАНИИ НА ПРОФСТАНДАРТЫ

А. Стенищева

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, stenischeva.an@yandex.ru*

*Аннотация.* В статье рассматривается понятие кадрового аудита, основные этапы его проведения, раскрывается значимость данной процедуры как одной из главных составляющих формирования успешной кадровой политики предприятия в условиях адаптации современных компаний к введению профессиональных стандартов.

*Ключевые слова:* кадровый аудит, кадровая политика, профессиональный стандарт.

## ORIENTATION OF PERSONNEL POLICY OF THE MODERN COMPANY TO PROFESSIONAL STANDARDS

A. Stenischeva

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, stenischeva.an@yandex.ru*

*Annotation.* The article discusses the concept of personnel audit, the main stages of the meeting, revealed the importance of this procedure as the one of the main components of the formation of a successful personnel policy of the enterprise in the conditions of modern adaptation of the companies to the introduction of professional standards.

*Keywords:* human resources audit, personnel policy, professional standard.

Аудит персонала или кадровый аудит как отдельная отрасль экономического знания выделилась сравнительно недавно. В начале XXI века кадровый аудит начитает активно применяться в практике предпринимательской деятельности, и, уже сегодня, аудит персонала стал той процедурой, без которой не представляется возможным формирование успешной кадровой политики предприятий, занимающихся различными сферами производства товаров и оказания услуг.

В данной статье под кадровым аудитом (аудитом персонала) мы будем понимать независимую экспертную проверку, направленную на диагностирование и оценку кадрового потенциала работников, а также соответствие их квалификационных характеристик навыкам, необходимым для достижения целей и задач, стоящих перед организацией на определенный момент времени.

Так, согласно А.Я. Кибанову, главной практической целью аудита персонала является «оценка эффективности и производительности деятельности персонала как одного из важнейших факторов, обеспечивающих прибыльность организации» [1]. Таким образом, значимость проведения кадрового аудита для современных компаний в условиях высококонкурентной рыночной экономики не вызывает сомнений.

Кадровая политика организации зачастую строится на системе трудовых отношений между работником и работодателем, которые в свою очередь регламентируются законодательством. Как известно, последние несколько лет данная отрасль права претерпевает серьезный ряд изменений, связанных с введение профессиональных стандартов. В связи с этим многие предприниматели не успевают перестроить работу своих компаний и, что главное, не понимают, как это сделать в дальнейшем.

Профессиональный стандарт характеризует квалификацию, которую должен иметь работник для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [2]. Иными словами, если название должности, уровень образования и квалификация не совпадают с указанными позициями соответствующего профстандарта, данный сотрудник не имеет законного права выполнять свои трудовые обязанности. Список профессиональных стандартов постоянно обновляется, поэтому эффективным инструментом адаптации компании к введению профстандартов может стать кадровый аудит. Пригласив независимого специалиста, предприниматель решает не только проблему проверки кадровой документации и отчетности, но и получает возможность модернизировать сложившуюся в компании кадровую политику с учетом консультации профессионального аудитора. В данном случае, мы имеем в виду внутренний аудит персонала.

Итак, любая аудиторская проверка традиционно проводится в три этапа (стадии):

1. предварительная стадия, на которой аудиторская команда занимается сбором информации о компании-заказчике;

2. стадия аудита, на которой непосредственно осуществляется проверка документации и выявление ошибок и кадровой отчетности;

3. заключительная стадия – формирование отчета с рекомендациями.

Более подробное описание стадий кадрового аудита представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Стадии (этапы) кадрового аудита

Анализируя вышесказанное, подчеркнем, что проверка соответствия названия должности, уровня образования и квалификации работника профессиональному стандарту происходит именно на этапе проверки кадровой документации.

В то же время, не стоит ограничивать использование кадрового аудита только как способа адаптации компании к внедрению в практику отечественной экономики и предпринимательства профстандартов, так как направления деятельности кадрового аудита настолько различны и многогранны, что способны охватить практически все основные виды управленийкой деятельности, к которым можно отнести:

1. создание организационной структуры;
2. планирование потребности в кадрах;
3. набор персонала;
4. обучение персонала;
5. оценка персонала и его деятельности;
6. стимулирование труда;
7. продвижение персонала.

Трудовая сфера – это сложная, постоянно трансформирующаяся система. Поддержание ее бесперебойного функционирования требует постоянной работы над нормативно-правовой документацией. Поэтому каждая организация должна с особой тщательностьювести кадровый документооборот.

В процессе адаптации компании к внедрению профстандартов предпринимателям и аудиторам следует обратить особое внимание на указанный ниже список документов, так как именно в них наиболее часто наблюдаются несоответствия:

1. трудовые книжки;
2. трудовые договоры;
3. внутренние приказы;

4. распоряжения о смене состава коллектива;
5. учреждение новых должностей.

Также ошибки выявляются в документации, служащей для исчисления заработной платы персонала, которую в качестве отчетности передают в налоговые органы и внебюджетные фонды. Поэтому доверить исправление таких важных для компании документов можно только аудиторским фирмам, способным провести кадровый аudit на профессиональном уровне.

Таким образом, добиться эффективной деятельности от своих компаний, то есть позитивного финансового результата, современным предпринимателям, особенно малого и среднего бизнеса, где человеческий капитал считается предельно важным, поможет четко структурированная и грамотно организованная кадровая политика. Следовательно, такая деятельность нуждается в кадровом аудите – оценке правильности ведения документооборота, соответствия кадровой документации законодательству и реальной работе компании.

### **Библиографический список**

1. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2010 – 695 с. – (Высшее образование).
2. Трудовой кодекс РФ.

УДК 331.108.44 ГРНТИ 82.17.25

## **ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И ЗАКРЕПЛЕНИЮ МОЛОДЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ**

**О. Варлахина, О. Богачёва**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,*

*РФ, Рязань, Olga.Varlakhina@mail.ru*

**Аннотация.** В данной статье описана работа по привлечению молодых специалистов на промышленные предприятия Рязанской области. Рассматриваются такие аспекты, как понятие молодой специалист, потребности в молодых специалистах и направления работы промышленных предприятий с молодыми специалистами.

**Ключевые слова:** молодой специалист, привлечение молодых специалистов, работа с молодыми специалистами, промышленные предприятия Рязанской области.

## **THE MAIN DIRECTIONS OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE RYAZAN REGION TO ATTRACT AND RETAIN YOUNG PROFESSIONALS**

**O. Varlakhina, O. Bogacheva**

*Ryazan State Radio Engineering University,*

*Russia, Ryazan, Olga.Varlakhina@mail.ru*

**Annotation.** This article describes efforts to attract young professionals to the industrial enterprises of the Ryazan region. We consider aspects such as the concept of a young professional, the need for young professionals and direction of industrial enterprises with young professionals.

**Keywords:** the young specialist, attracting young professionals, working with young professionals, industrial enterprises of the Ryazan region.

### **1. Понятие молодого специалиста**

В действующем федеральном законодательстве не приводится значение понятия «молодой специалист», отсутствуют критерии отнесения работников к данной категории.

Однако согласно ст. 5 Трудового Кодекса РФ (далее ТК РФ) регулирование трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений осуществляется не только ТК РФ, но и через иные федеральные нормативные правовые акты, нормативные правовые акты субъектов РФ и органов местного самоуправления, локальные нормативные акты. Таким образом, для примерного представления о понятии "молодой специалист" можно обратиться к иным

актам. Их анализ позволяет выявить следующие характеристики молодого специалиста: - наличие высшего или среднего профессионального образования, полученного в образовательном учреждении с государственной аккредитацией; - факт первичного поступления на работу; - временной аспект трудовой деятельности (как правило, от 1 до 3 лет); - возрастной аспект (до 30 лет), так как в социологической науке границы молодежного возраста устанавливаются до 30 лет.

На основании этого, можно сделать вывод, что молодой специалист – это работник не старше 30 лет, завершивший обучение в учреждении высшего или среднего профессионального образования, впервые устраивающийся на работу по трудовому договору в течение одного года после завершения учебного заведения и работающий в организации не более 3-5 лет.

## **2. Потребности в молодых специалистах**

В промышленной сфере, как и во многих других отраслях, остро назрела потребность в рабочих кадрах, в то время как специалистами с высшим образованием рынок труда переполнен. Как сообщает Министерство труда и занятости населения Рязанской области, впервые с 2016 г. при прогнозировании потребностей работодателей в кадрах учитывался отдельный показатель - потребность работодателей в молодых специалистах. (сайт минтруда). Анализ данных о потребностях в кадрах на период до 2023 года, представленных опрошенными хозяйствующими субъектами и ЦИОГВ Рязанской области показал, что общая потребность в кадрах на 7-летний период составит почти 263тыс. человек. Из них более 20 тыс. человек или 7,9% - потребность молодых специалистах.

Потребность в молодых специалистах выглядит следующим образом:

- по уровню образования молодых специалистов и степени их квалификации наибольшая потребность будет в специалистах среднего звена и квалифицированных рабочих – в целом 61,6% от общей потребности в молодых специалистах всех уровней, или 29,9% и 31,7% соответственно. Фиксируется достаточный спрос на специалистов с высшим образованием – 33,3% и на неквалифицированный персонал – 5% от общей потребности в молодых специалистах;

- наибольшая потребность в молодых специалистах будет в сферах: «обрабатывающие производства» - 33,1%, «образование» - 10,6%, «здравоохранение и предоставление социальных услуг» - 8,8%, «строительство» - 8,0%, «транспорт и связь» - 5,7%.

## **3. Направления работы промышленных предприятий с молодыми специалистами**

В основу кадровой политики по привлечению молодых специалистов на промышленные предприятия положены несколько основных этапов. Такая работа начинается задолго до заключения со специалистом трудового договора, еще в период профориентации школьников. Представители работодателей, как правило, специалисты кадровых служб разрабатывают целый ряд мероприятий, направленных на подготовку молодежи к выбору профессии, на оказание помощи в профессиональном самоопределении и трудуоустройстве. Целью таких мероприятий является мотивирование учащихся на обучение необходимым для города техническим, в том числе и рабочим специальностям, в высших и средних профессиональных учебных учреждениях.

Реализация данного направления заключается путем совместной работы предприятий и учебных заведений по организации профориентационных встреч с учащимися и родителями, экскурсий на предприятия, информирование через СМИ и информационные материалы о деятельности промышленных предприятий региона и условиях труда. Как правило, на таких встречах происходит ознакомление школьников с современными видами производства, потребностями сферы промышленного производства в квалифицированных кадрах, возможностями профессионально-квалификационного роста и самосовершенствования в процессе трудовой деятельности.

Кроме того, в ближайшее время Рязань станет участником общегосударственного проекта создания детских технопарков. Их целью является способствование решению проблемы нехватки в российской экономике и промышленности квалифицированных инженерных кад-

ров, промышленников и технологов. Школьники России получают доступ к современным программам дополнительного образования в области технологий.

Еще одним новшеством в работе промышленных предприятий Рязани с будущими абитуриентами является участие в акции «Неделя без турникетов»: образовательно-ознакомительные посещения предприятий активной и заинтересованной молодежью. Альтернативой таким мероприятиям являются встречи со студентами ВУЗов и СУЗов на базе учебных заведений, но от лица работодателей. Так, ООО «ФОРТ» - национальная биофармацевтическая компания, занимающаяся исследованием, разработкой, производством и продвижением инновационных биологических лекарственных препаратов, на базе РГУ им. Есенина и Рязанского государственного медицинского университета проводит «Дни карьеры», в рамках которых будущие выпускники могут получить всю интересующую информацию о компании, требованиях к сотрудникам производственного комплекса и условиях работы, ознакомиться с текущими открытymi вакансиями и узнать о возможных перспективах роста и развития. Также на регулярной основе «ФОРТ» проводит «Дни открытых дверей», во время которых студенты 5-ых курсов могут посетить предприятие и своими глазами увидеть один из самых современных и масштабных отечественных научно-производственных комплексов.

Взаимодействуя с учебными заведениями промышленные предприятия области и города с целью привлечения молодых специалистов осуществляют их обучение по целевому набору. Целевая подготовка специалистов является приоритетным направлением кадровой работы ГРПЗ, Радиозавода, Завода «Красное знамя», Гранит, Спектр, благодаря чему коллектив предприятий ежегодно пополняется молодыми специалистами инженерного профиля и рабочими востребованных специальностей.

Еще одним направлением является прохождение учащимися производственной практики на предприятиях. Трансформация практики, максимально приближенной к будущей профессиональной деятельности, в учебный процесс — явление закономерное, обусловленное требованиями Государственных образовательных стандартов РФ, но она может стать и мотивационным инструментом в выборе выпускником конкретного предприятия в качестве места своей дальнейшей профессиональной деятельности.

Действенным механизмом является заключение договоров об образовании и дальнейшем трудоустройстве.

При поступлении молодого специалиста в качестве работника на предприятие многие из них осуществляют набор адаптационных мероприятий, позволяющий приспособиться к содержанию и условиям трудовой деятельности, а также к социальной среде организации. Алгоритм применения данных методов может выглядеть следующим образом.

В течение первого года работы проводятся: беседы с молодым специалистом при его трудоустройстве на предприятие; трудоустройство молодого специалиста в соответствии с его специальностью по диплому; организация стажировки молодого специалиста и назначение руководителя стажировки; психологическое тестирование молодых специалистов с целью определения их деловых и личностных качеств; социологические опросы, выявляющие удовлетворенность молодых специалистов различными аспектами трудовой деятельности; оценка профессиональной подготовленности молодых специалистов; разработка и утверждение программы карьерного роста молодых специалистов по итогам стажировки; привлечение молодых специалистов к общественной работе.

В течение второго года работы рассматривается вопрос о включении в резерв руководящих кадров молодых специалистов, успешно прошедших стажировку, имеющих хорошие результаты производственной деятельности, деловые и личностные качества, выявленные на основании тестирования; проводится обучение молодых специалистов в группе резерва руководящих кадров, отбор наиболее перспективных молодых специалистов для обучения в аспирантуре; молодые специалисты также участвуют в научно-технических конференциях, семинарах, конкурсах научно-технического творчества.

В течение третьего года работы осуществляется обучение молодых специалистов на курсах целевого назначения и обмен опытом на других предприятиях, участие в заводских

конкурсах. Рассматривается вопрос о включении в резерв руководящих кадров молодых специалистов, успешно прошедших стажировку, имеющих хорошие результаты производственной деятельности, деловые и личностные качества, выявленные на основании тестирования.

Одним из направлений работы с молодыми специалистами является возможность повышения квалификации, которую предоставляют большинство предприятий региона. Так «Рязанский приборный завод» проводит обучение молодежи по специально разработанным программам, включая лекционные, тренинговые формы обучения: «Личностный рост», «Управление проектами», «Мастер», «Практический менеджмент». Они предполагают несколько этапов обучения, начиная с подготовки молодых сотрудников, содействие их профессиональному становлению и адаптации, и заканчивая развитием управленческого потенциала резерва руководящих кадров. Молодым работникам ГРПЗ, заинтересованным в получении дополнительного образования, предоставляется возможность заочного обучения в Рязанском станкостроительном колледже на бюджетной основе. Перспективные молодые работники, зарекомендовавшие себя с лучшей стороны, имеют возможность поступления в высшие учебные заведения на заочную форму обучения за счет средств предприятия (по профилю деятельности).

В целях развития квалификационного потенциала рабочих кадров осуществляются подготовка и переподготовка рабочих, обучение вторым и смежным профессиям, производственно – экономические курсы, курсы целевого назначения. Центр развития персонала обладает лицензией на право ведения образовательной деятельности по 180 рабочим профессиям.

На наш взгляд, в работе с молодыми специалистами предприятиям следует продолжать развивать институт наставничества с целью сокращения срока их адаптации, повышения профессионального мастерства, передачи опыта, знаний и навыков, приобщения к корпоративной культуре, а также расширять социальный пакет, в который, например, может входить:

- единовременное пособие в размере двух должностных окладов (ставок) и единовременное пособие на каждого прибывающего с ним члена семьи в размере половины должностного оклада (ставки);
- оплата стоимости проезда работника и членов его семьи и провоза багажа; ;
- предоставляется оплачиваемый отпуск на сборы и обустройство на новом месте продолжительностью 7 календарных дней;
- предоставляется комната для проживания;
- доставка работников на работу и обратно производится служебным транспортом.

Однако, к сожалению, даже принятие перечисленных мер не решает одну из основных проблем в обозначенной сфере - непопулярность технических, и в первую очередь, рабочих специальностей среди выпускников школ, ВУЗов и СУЗов. Важным мероприятием, поддерживающим престиж рабочих специальностей, являются конкурсы профессионального мастерства. Организация конкурсов решает широкий спектр задач как профессионального, так и социального плана: с одной стороны, формируется культура производства, ориентированная на профессионализм и качество, с другой – проявляется заинтересованное отношение к труду рабочих кадров, достойно поощряются его результаты.

Одним из перспективных направлений работы по организации таких конкурсов, является чемпионат рабочих специальностей по методике WorldSkills. Это международное некоммерческое движение, целью которого является повышение престижа рабочих профессий и развитие профессионального образования путем гармонизации лучших практик и профессиональных стандартов во всем мире посредством организации и проведения конкурсов профессионального мастерства, как в каждой отдельной стране, так и во всем мире в целом. В феврале 2017 г. такой чемпионат прошел в Рязани, объединив специалистов рабочих специальностей, органы власти, работодателей, образовательные учреждения и ученых.

Для определения эффективности работы с молодыми специалистами на предприятии, необходимо проведение мониторинга, позволяющего произвести замеры объективных и

субъективных показателей. Объективные показатели эффективности работы с молодежью: текучесть кадров среди молодых работников; повышение квалификационного уровня молодых работников; карьерный рост молодых работников; творческая активность молодых работников в профессиональной и научно-технической деятельности (участие их в конкурсах профессионального мастерства, в различных научно-технических и научно-практических конференциях и т.п.); творческая активность молодых работников в общественной деятельности (участие в различных спортивных, культурно-массовых и физкультурно-оздоровительных мероприятиях); нарушение молодыми работниками трудовой дисциплины. Субъективные показатели эффективности работы с молодежью: удовлетворенность молодых работников работой, проводимой с молодежью; удовлетворенность молодых работников своей работой в целом.

Таким образом, специфика работы на предприятии с молодыми специалистами состоит именно в создании условий для развития их продуктивно-творческого потенциала.

Итак, в качестве основных направлений работы промышленных предприятий по привлечению и закреплению молодых специалистов можно обозначить:

Разработка и реализация кадровой политики по привлечению молодых специалистов на промышленные предприятия, их профессиональной ориентации, мотивации к выбору технических специальностей, в том числе и рабочих в качестве направления высшего и среднего профессионального образования и дальнейшей профессиональной деятельности.

- Повышение эффективности и адаптации молодых специалистов к производственной деятельности.
- Развитие и повышение квалификации молодых специалистов.
- Формирование кадрового резерва специалистов и руководителей различных направлений деятельности.
- Развитие научно-технического творчества молодых специалистов.
- В качестве основных проблем, препятствующих притоку молодых специалистов в промышленную сферу можно выделить:

Несоответствие квалификации выпускников ВУЗов и СУЗов требованиям работодателей и как следствие нежелания работодателей осуществлять найм молодых специалистов. В связи с этим, требуется интеграция программ среднего профессионального образования с отраслевыми профессиональными стандартами, привлечение предприятий совместно с научными и образовательными организациями к разработке профессиональных стандартов в данной сфере.

Необходимость повышения престижа рабочих профессий. Следует менять сложившийся в обществе стереотип, что работа на заводе – это тяжелый низкооплачиваемый труд. Напротив, должно утвердиться мнение о том, что человек труда достоин уважения и признания. Со стороны работодателя необходимо создание благоприятной информационной среды об условиях труда, размере заработанной платой, а также обеспечение совместно со СМИ оповещения о труде рабочих и их жизнедеятельности с целью привлечения внимания общества

Отсутствие широкой информации о востребованных на высокотехнологичных предприятиях профессиях и специальностях, поэтому необходимо уделять особое внимание профориентации молодежи и информированию общества об имеющихся вакансиях.

## ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА БАЗЕ КПИ

Т. Мишина

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [mishina.tanechk1995@yandex.ru](mailto:mishina.tanechk1995@yandex.ru)

**Аннотация.** В данной работе описан современный инструментарий управления персоналом, который отвечает требованиям конкурентоспособного предприятия. Рассматривается, что такие ключевые показатели эффективности, какие показатели целесообразно применять службе управления персоналом для того, чтобы понять насколько достигнуты цели предприятия. Разъясняется цель каждого показателя, а также их методы расчёта.

**Ключевые слова:** ключевые показатели эффективности, управление персоналом, КПИ, эффективность предприятия, методы, сотрудник, цель

## THE MANAGEMENT INDICATORS THE STAFF ON THE BASIS OF KPI

T. Mishina

Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, [mishina.tanechk1995@yandex.ru](mailto:mishina.tanechk1995@yandex.ru)

**Abstract.** This work describes modern tools of personnel management that meets the requirements of competitive enterprises. Discusses what are key performance indicators what indicators are appropriate to apply to the office of personnel management in order to understand how the objectives of the enterprise. The goal of each indicator is Explained, and their calculation methods.

**Keywords:** key performance indicators, personnel management, KPI, efficiency businesses, methods, employee, goal

### 1. Введение

На сегодняшний день традиционные методы, такие как «аттестация персонала», не отвечают требованиям современного конкурентоспособного бизнеса. Предприятиям необходимы инновационные средства и методы управления, которые будут ориентироваться на постановку цели и организацию персональной ответственности работников [1].

Следует учитывать, что получение оперативной информации о деятельности предприятия является потребностью руководителя. Для этого создано большое количество различных отчёtnостей, которые с разных сторон позволяют отслеживать работу. Однако, эти отчёtnости не отвечают на главные вопросы: «приближается ли предприятие к поставленной цели?» Если нет, то «что является этому причиной?» Инструментарием, позволяющим учёт и решить вышеперечисленные задачи, является система ключевых показателей эффективности персонала (КПИ), которая ориентирована на измерение стратегических параметров.

КПИ позволяют определить как сотрудники выполняют заранее установленные стандарты работ, а также насколько достигнуты цели предприятия.

### 2. Повышение эффективности персонала при помощи КПИ

Для того, чтобы КПИ были необходимыми инструментами, которые помогут понять правильность выбранного пути в бизнесе, сначала нужно определить стратегию и цель предприятия, а затем формировать соответствующие показатели эффективности. При выборе КПИ необходимо сконцентрировать своё внимание на вопросах, на которые мы хотим получить ответ. Это поможет выявить, что для нас имеет наибольшее значение и чем нужно руководствоваться при выборе наиболее значимого КПИ.

Оценивая ключевые показатели эффективности сотрудников необходимо уделить особое внимание тем, которые имеют больший удельный вес и рассчитаны на краткосрочный период и в то же время придерживаться принципов уравновешивания долгосрочных целей и КПИ [4]:

- важные цели имеют больший удельный вес;
- распределение необходимо начинать с самых важных КПИ;
- нельзя уделять большой вес плохо измеряемым, нерелевантным или общим целям;
- каждый показатель не должен быть выше «50%» и ниже «5%»;
- общая сумма всех показателей должна равняться «100%».

По мнению экспертов, число ключевых показателей эффективности на каждого сотрудника рассчитывается по формуле:  $N$  (KPI для одного сотрудника) =  $5 \pm 2$ .

Рекомендуемое исследователями количество показателей KPI:

- 10-12 для генерального директора;
- 5-7 для департамента и его руководителя;
- 3-7 для отдела и его руководителя;
- 3-5 на индивидуальном уровне [3].

На рисунке 1 представлено основное место KPI в бизнес-процессах предприятия.

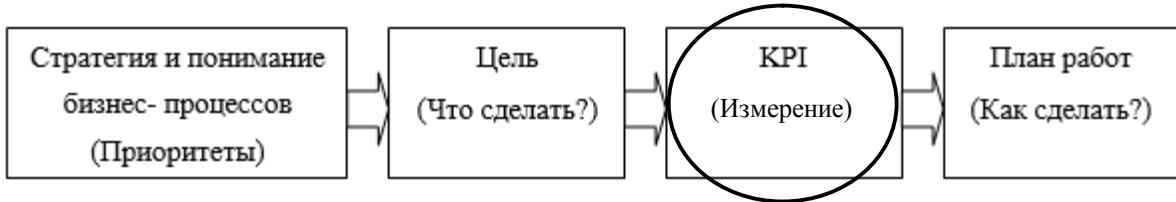


Рис. 1. Место системы KPI в структуре бизнес-процессов

Необходимо понимать, что любой показатель имеет свой жизненный цикл. Например, при внедрении любого KPI сначала сотрудники стимулированы и эффективность в работе возрастает. Но со временем его воздействие ослабевает и уже необходим пересмотр KPI. Поэтому необходим постоянный анализ и изменение этих показателей.

Рассмотрим статистику частоты пересмотра KPI, представленную на рисунке 2, а также причины их пересмотра.

Причины пересмотра показателей ранжируются следующим образом:

1. изменение стратегии или бизнес-процессов организации;
2. снижение релевантности показателя;
3. для поддержки новых групп или отделов;
4. для упрощения или доработки модели KPI [1].

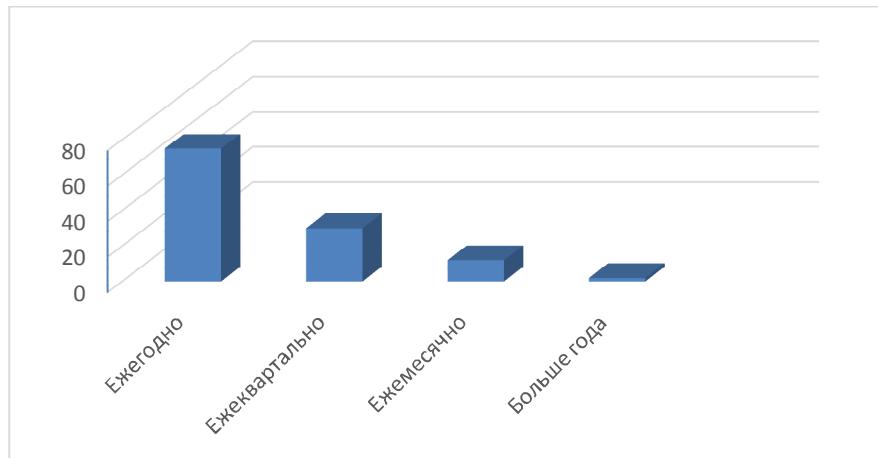


Рис.2. Частота пересмотра KPI

Ориентируясь на мировую практику можно отметить что внедрение системы KPI способно увеличить прибыльность любого предприятия на 10 – 30%, мотивируя сотрудников на достижения результата, повышая вовлеченность и лояльность персонала. Однако для внедрения подобной системы KPI руководящему составу предприятия необходимы особые знания, которые можно приобрести в процессе корпоративного обучения.

### **3. Ключевые показатели эффективности для службы управления персоналом**

Определение стратегии, соответствующих ее реализации бизнес-процессов и конкретизация вытекающих целей являются необходимым условием для выбора и конкретизации KPI, т.к. использование простого подбора показателей может не только оказаться неэффективным, но и вызвать серьезные негативные последствия [2].

Ключевые показатели эффективности персонала предприятия представлены в таблице 1:

Таблица 1 - Ключевые показатели эффективности (КПИ) в современной организации

	<b>Показатель</b>	<b>Формула</b>	<b>Метод и частота сбора информации</b>	<b>Отвечает на вопрос</b>
1	Добавленная стоимость человеческого капитала (HCVA)	(Доход – (общие расходы – стоимость рабочей силы)) / (штатное количество сотрудников)	Системы бухучёта, отчёт о прибылях и убытках Ежеквартально	Какую прибыль приносят работники
2	Доход на 1-го работника (RPE)	Доход / эквивалентное число штатных работников	Системы управления финансами и кадрового учёта	Насколько производителен работник
3	Индекс удовлетворённости персонала	Чаще всего применяют шкалу Ликерта (полностью не согласен, не согласен, затрудняюсь ответить, согласен, полностью согласен), затем сопоставляются вопросы с полученными ответами (1,2,3,4,5) и определяется общее количество баллов. (Общее количество баллов / общее количество вопросов) *100%	Анонимные опросы проводимые кадровой или консалтинговой службой Ежегодно	Насколько сотрудник доволен своей работой
4	Уровень вовлеченности персонала	Опрос центра Гэллапа. Состоит из 12 вопросов, требующих ответ «да» или «нет». Далее формируется итоговая оценка и % вовлеченности персонала	Онлайн-опросы, проводимые внешними провайдерами Ежегодно	Насколько работники привержены видению и миссии предприятия
5	Коэффициент текучести персонала	(Общее количество уволившихся за период / среднее количество сотрудников за период) * 100%	Анализ кадровой документации За любой период, желательно ежемесячно	Насколько успешно предприятие удерживает сотрудников
6	Средний стаж непрерывной работы	Суммарный стаж всех штатных работников / общее количество штатных работников	Данные из системы кадрового учёта. Расчитывать ежегодно или 2 раза в год	Как долго работники остаются лояльными по отношению к предприятию
7	Фактор абсентеизма Бредфорта	Коэффициент Бредфорта = $D_t * E_t * E_t$ $D_t$ – общее количество незапланированных дней отсутствия на работе $E_t$ – общее количество фактов отсутствия на работе	Отслеживание абсентеизма и его разделение на незапланированный и неавторизованный в системе кадрового учёта Ежемесячно, ежеквартально, ежегодно	Насколько неавторизованный абсентеизм работников проблематичен для компании
8	Время набора персонала	Время с момента размещения объявления до момента начала работы	Автоматическая система контроля процесса найма в системе кадрового учёта Ежеквартально	Насколько быстро и эффективно предприятие набирает персонал
9	Окупаемость инвестиций в обучение персонала (ROI)	Коэффициент окупаемости (BCR) = выгоды от программы обучения / затраты на программу обучения. ROI= (чистые выгоды от программы обучения / затраты на программу обучения) * 100%	Обученный персонал и документация кадровой службы по анализу эффекта от обучения; осуществляется при проведении крупных программ обучения.	Насколько эффективно проведение обучения в контексте достижения бизнес-результатов

Продолжение таблицы 1

10	Средние затраты на заполнение одной вакансии	Затраты на подбор / число закрытых вакансий	Система управления финансами, кадровая документация Ежеквартально, ежегодно	Какова стоимость заполнения вакансий
11	% сотрудников, которые получили продвижение	(количество работников, получивших продвижение / ССЧ) *100%	Кадровая документация Ежегодно	Какова скорость продвижения сотрудников
12	% должностей, охваченных системой адаптации	(количество должностей, которые охвачены системой адаптации / общее количество должностей) * 100%	Кадровая документация Ежегодно	Какой процент должностей охвачены системой адаптации
13	Укомплектованность кадрового состава	ССЧ / общая численность рабочих мест	Кадровая документация Ежегодно	Насколько соответствует численность работников рабочим местам
14	Качество закрытия вакансий	(Количество работников, которые прошли испытательный срок / количество принятых работников) *100%	Кадровая документация Ежегодно	Каково качество закрытия вакансий
15	Доля расходов на персонал в выручке	R(выручка) / Pn (расходы на персонал)	Система управления финансами, кадровая документация Ежеквартально	Какую часть из выручки предприятие расходует на персонал
16	Показатель лояльности персонала	По шкале от 0 до 10: 9-10 – лояльный 7-8 – пассивный 0-6 – нелояльный, рассчитывают показатель лояльности = % лояльных работников - % нелояльных работников	Опросы с помощью посты, телефона, интернета Ежегодно	Насколько лояльно относятся работники к предприятию

Таким образом, рассмотренные показатели показывают, что необходимо делать, чтобы повысить эффективность предприятия. Для такого внедрения система KPI должна быть всесторонне продуманной, чтобы для улучшения одних показателей не нужно было ухудшать другие.

### Выводы

Из всего вышеизложенного, можно сделать вывод, что эффект от применения системы KPI заключается в следующем:

1. работник видит свой вклад в достижение общих целей предприятия;
2. каждый сотрудник ответственен за определенный участок работы, он точно знает, что от него требуется;
3. бонус каждого работника зависит напрямую от его собственного выполнения KPI, т.е. осознание своего влияния на повышение оплаты труда, возможное повышение в должности;
4. осведомлённость руководителя о работе каждого работника, насколько он идет к цели.

### Библиографический список

1. Ключков А. KPI и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, 2010. – 103 с.
2. Марр Б. Ключевые показатели эффективности. 75 показателей, которые должен знать каждый менеджер / пер. с англ. А.В.Шаврина. – Эл.изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний,2014. – 340 с.
3. СИСТЕМА KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR): РАЗРАБОТКА И ПРИМЕНЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ БИЗНЕС-ПРОЦЕССА. ПОКАЗАТЕЛИ ЭФФЕКТИВНОСТИ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС], URL: [HTTP://WWW.BUSINESSSTUDIO.RU/PROCEDURES/BUSINESS/KPI](http://WWW.BUSINESSSTUDIO.RU/PROCEDURES/BUSINESS/KPI) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ 16.11.14).
4. Что такое KPI и как с ними работать [Электронный ресурс], URL: <http://hr-portal.ru/article/chto-takoe-kpi-i-kak-s-nimi-rabotat> (дата обращения 30.06.12).

# СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РАМКАХ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КПИ (КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ)

М.А. Крылова

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, maryu.krilova2016@yandex.ru*

**Аннотация.** В статье рассмотрена роль стратегии управления персоналом в общем управлении организацией. Определены главные особенности стратегии управления персоналом на предприятии, обоснована необходимость в выборе грамотной стратегии управления кадрами. Также в статье описана стратегия управления персоналом с использованием ключевых показателей эффективности (КПИ), определены преимущества использования системы КПИ, получаемый эффект и значение для использующей ее организации.

**Ключевые слова:** управление персоналом, стратегия управления персоналом, стратегия развития, ключевые показатели эффективности, система КПИ.

## THE STRATEGY OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT WITHIN THE FRAMEWORK OF THE GENERIC STRATEGY OF ORGANIZATION DEVELOPMENT BASED ON USING KPI (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

M. A. Krylova

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, maryu.krilova2016@yandex.ru*

**Abstract.** The role of the strategy of human resources management within the generic strategy of organization development is viewed in the article. The main peculiarities of the strategy of human resources management at the company are identified, the necessity in the choosing a proper way of personnel management is substantiated. Furthermore, the strategy of human resources management using KPI-system is described, the advantages of employing the system, obtaining the results and the implications for the company are decided.

**Keywords:** human resources management, the strategy of personnel management, the strategy of organization development, key performance indicator, KPI-system.

### 1. Введение

Выбор и формирование стратегии развития любой организации будет напрямую связан со стратегией управления организации. В условиях жесткой конкуренции и увеличения значимости человеческого фактора успешность развития компании напрямую зависит от эффективности процессов формирования, использования и развития ее кадров. Отсюда и вытекает потребность в исследовании такого понятия, как стратегии управления персоналом.

### 2. Роль стратегии управления персоналом в управлении организацией.

Стратегия управления персоналом - деятельность в рамках системы управления персоналом, обеспечивающая организации конкурентных преимуществ за счет персонала.

Стратегия управления персоналом - это разработанное руководством компании качественно определенное, приоритетное направление работы по формированию ответственного, высокопрофессионального и сплоченного трудового коллектива, его развитие и мотивация, необходимое для достижения долгосрочных, стратегических целей организации [1].

Другими словами стратегия управления персоналом представляет собой систему методов, инструментов и средств управления персоналом организации, применяемая в течение определенного времени для реализации кадровой политики.

Выбор определенной стратегии управления персоналом организаций будет зависеть от реальных условий функционирования компании, при этом следует учитывать, что сама стратегия формируется с учетом ресурсов, бюджетов, традиций организации и предоставляемых внешней средой возможностей.

Главные особенности стратегии управления персоналом:

- долгосрочный характер;
- нацеленность на изменение структуры, мотивации, психологических установок персонала организации, в том числе системы управления персоналом или ее отдельных элементов;

- связь со стратегией управления организацией в целом, учет многочисленных факторов внутренней и внешней среды (их влияние может повлечь изменение и перестройку стратегии организации, которое потребует немедленное изменение численности, структуры персонала, его переобучение и изменение методов и стиля управления).

Выживание любой организации (предприятия) зависит главным образом от того, имеет ли она собственную проработанную стратегию развития, а также от того, сможет ли организация реализовать эту стратегию в действительности при помощи определенных мероприятий.

Существует четкая взаимосвязь стратегических решений по управлению организации и системой управления персоналом. Так как из-за изменения или влияния отдельного факто-ра на одну из систем, определенным изменениям подвергается другая.

Практика показывает, что отсутствие стратегии управления персоналом приводит к неэффективному (неполному) использованию потенциала рабочей силы, так как неграмотно построена система организации труда, отсутствует системное планирование, недостаточный контроль деятельности персонала, не построена четкая система обучения кадров, а также имеют место и другие причины. Недостаточно внимания также уделяется и механизму воздействия на поведение и сознание работников формированию у них чувства приверженности идеям, целям, миссии организации. Что приводит к выводу, что при отсутствии стратегии управления персоналом успешное функционирование организации при описанных обстоятельствах невозможно.

### **3. Стратегия управления персоналом с использованием ключевых показателей эффективности (КПИ)**

Успех в деятельности предприятия предполагает наличие определенных условий, когда каждый работник заинтересован в повышении производительности труда, росту объему производства, не равнодушен к любым потерям (временные, денежные).

При применении любой стратегии управления персоналом, чтобы она увязывалась со стратегией развития предприятия важно, чтобы все работники организации понимали, что только при достижении целей компании могут быть реализованы цели самого сотрудника. Прибыль организации является источником выплаты дополнительного вознаграждения. Большую роль в построении эффективной и объективной системы мотивации играет Ключевой индикатор выполнения работ (КПИ) (рис. 1).



Рис. 1. Место системы КПИ в стратегии управления организацией

На рисунке 1 показана связь стратегии управления организацией, целей компании, КПИ, понимание бизнес-процессов, а также место показателей КПИ в структуре бизнес-процессов с применением управления по заранее поставленным целям (используются принципы постановки, формирования, контроля, анализа достижения целей).

Основная сложность возникает на этапе внедрения ключевых показателей эффективности, если данная система показателей принимается только как система мотивации, а не как система управления по целям. Ведь управление по целям является ключевым методом управления как самой организацией (бизнесом), так и персоналом. Данный метод предполагает активное, полное вовлечение работников организации в процесс достижения стратегических целей компании, а это в свою очередь является одним из важнейших факторов, гарантирующих успешное развитие организации в динамической рыночной среде.

Ключевые показатели эффективности (KPI) представляют собой систему, которая используется для достижения базовых (главных) целей организации (удержание имеющихся клиентов (потребителей) и привлечение новых, повышение качества продукции, рост профессионализма работников, снижение затрат на производство, увеличение доходов) [2].

Мотивация персонала по системе KPI ориентирована на достижение как краткосрочных, так и долгосрочных целей компании (в отличие от базовой заработной платы - оклада).

Формирования переменной части денежного вознаграждения по системе KPI мотивирует работника к более результативной работе, а также к увеличению его вклада в коллективные достижения и в выполнение стратегических целей организации.

Показатели KPI должны быть понятны работникам организации, но в то же время размеры получаемой переменной части вознаграждения - экономически обоснованы.

Мотивация и стимулирование по системе KPI учитывает все потребности работника, а потому достаточно просто ее увязать с главной стратегией управления организацией (таблица 1).

Таблица 1 - Обоснование применение системы KPI, как наиболее эффективной системы мотивации и стимулирования персонала организации на основании анализа потребности работника и применяемой технологией мотивации

Потребность работника	Воздействие	Мера	Применяемая технология
Вознаграждение за труд	Разработка эффективных систем дифференцированного вознаграждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Четкая взаимосвязь вознаграждения с результатами и качеством работы</li> <li>- Оплата на уровне рыночной цены за труд по данной специальности</li> <li>- Выделение преуспевающих работников</li> </ul>	Система KPI Система грейдов
Признание	Разработка и поддержание благоприятной корпоративной культуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поощрение дружбы и взаимовыручки в коллективе</li> </ul>	Система KPI Корпоративные программы Обучение
Защищенность	Справедливые, демократические принципы управления. Справедливое разделение ресурсов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Прозрачность процедуры управления</li> <li>- Прозрачность процедуры вознаграждения за труд</li> <li>- Справедливость в назначении заработной платы</li> </ul>	Система KPI Система грейдов
Понимание	Определение должностных обязанностей. Регламентация бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Разграничение должностных обязанностей</li> <li>- Четкая постановка целей и задач перед сотрудниками</li> <li>- Осознание вклада в общее дело</li> </ul>	Система KPI Система грейдов Описание и регламентация бизнес процессов

На основе применения системы KPI руководство организации может разрабатывать внедрять стимулирующие стратегии в области вознаграждения работников за труд и выявлять тех работников, которые не соответствуют требованиям занимаемой должности и не справляются с возложенными на них обязанностями. Все это повышает эффективность управления организацией и помогает работникам более точно понимать связь между стратегическими целями организации и своими конкретными обязанностями в ней.

Для построения и реализации системы KPI в организации необходимо выделить основные финансовые факторы, влияющие на ее развитие.

4 группы факторов KPI:

1) Стратегическая эффективность организации (экономическая добавленная стоимость):

$$EVA = NORAT - (NA * WACC),$$

где NORAT - чистая операционная прибыль после налогообложения;

НА - инвестированный капитал;

WACC - стоимость капитала.

Данный показатель позволит определить вклад менеджмента в достижение стратегической цели организации (увеличение стоимости предприятия на n% в m году).

2) Эффективность от операционной деятельности (снижение издержек, увеличение продаж, повышение производительности).

3) Эффективность от инвестиционной деятельности (увеличение прибыль от реализации инвестиционных проектов, возрастание числа инвестиционных проектов).

4) Эффективность от финансовой деятельности.

Выбор ключевых факторов КПИ производится на основе следующих критериев:

1. Применяемая стратегия управления организацией.

2. Жизненный цикл продукции.

3. Изменчивость показателей.

4. Потенциал улучшения показателей.

Исходя из выше сказанного можно описать примерный план построения системы КПИ в организации для ее дальнейшего эффективного функционирования.

I. Предварительный этап.

1) Изучение организационной структуры организации.

2) Интервьюирование с представителями организации (консультация).

3) Изучение применяемой стратегии управления, определение факторов успеха и ключевых компетенций.

4) Анализ внешней макросреды организации (PEST-анализ), SWOT-анализ, построение матрицы BCG.

5) Рассмотрение ключевых функций, обязанностей всех должностей, к которым будет применяться система КПИ.

II. Основной этап (разработка и внедрение системы КПИ)

1) Разработка системы КПИ с привлечением руководителей подразделений и ключевых сотрудников организации. Материалами будут служить цели и выделенные ранее руководителями КПИ, а также разработанная методика.

2) Разработка плана работ под каждым выделенным КПИ (каждым подразделением самостоятельно).

3) Подготовка документов к отчету и согласованию.

4) Согласование на использование с руководством.

III. Заключительный этап

1) Возможная автоматизация системы КПИ с использованием специальных программ.

2) Опытное применение разработанной системы КПИ.

#### **4. Эффект от применения системы КПИ в организации**

На сегодняшний момент по проведенному анализу использования в различных организациях системы КПИ показывает, что внедрение данной системы способствует увеличению прибыли организации более чем на 15%, так как в данной системе заложена ориентация работника на конкретный результат. Помимо указанного эффекта (увеличение прибыли) внедрение системы КПИ способствует:

1) Снижение оттока потребителей и клиентов, как следствие, опять же увеличение прибыли (снижение оттока клиентов на 5% приводит к увеличению прибыли до 15%).

2) Снижение затрат (на 10-15%).

3) Значительное увеличение производительности труда (за счет эффективности бизнес-процессов и повышения мотивации).

4) Сокращения сроков реализации бизнес-процессов.

5) Повышения качества выпускаемой продукции, что является ключевым фактором в конкурентной борьбе на рынке.

6) Повышение конкурентных преимуществ компании.

#### **Библиографический список**

- Управление персоналом организации Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 638 с.
- Клочков А.К. КПИ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М.: Эксмо, Москва, 2010. — 103 с.

УДК 331.1; ГРНТИ 06.77.02

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ В СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. МЕТОДИКА ИХ ВНЕДРЕНИЯ**

**О.Л. Ляхова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет  
Российская Федерация, Рязань, lyahova.olya93@yandex.ru*

*Аннотация.* В данной статье рассматривается проблема применения профессиональных стандартов на предприятиях, а также методика их внедрения.

*Ключевые слова:* профессиональный стандарт, работник, организация, квалификация

## **THE PROFESSIONAL STANDARDS IN THE MODERN ORGANIZATIONS. THE METHOD OF THEIR IMPLEMENTATION**

**O.L. Lyakhova**

*Ryazan State Radio Engineering University  
Russian Federation, Ryazan, lyahova.olya93@yandex.ru*

*Abstract.* This article considers the problem of application of occupational standards at enterprises, as well as methods for their implementation.

*Keywords:* professional standard, employee, organization, professional skill

Известно, что на сегодняшний день стало обязательным применение профессиональных стандартов на предприятиях. Это обусловлено тем, что в современных условиях рынка труда необходимо постоянно поддерживать и улучшать необходимый квалификационный уровень работников. Также, это позволит снизить издержки работодателя при обучении новых сотрудников. Однако, перед непосредственным применением необходимо разобраться, что такое профстандарт и как же именно внедрить профстандарты?!

Согласно ст. 195.1 Трудового кодекса Российской Федерации, Профессиональный стандарт - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности [1]. Таким образом, профессиональный стандарт определяет требования, необходимые работнику для эффективного выполнения определенного вида работ. Отсюда следует, что новый кандидат на рабочее место должен соответствовать данным характеристикам.

Процесс внедрения профессиональных стандартов влечет за собой множество вопросов: «Как именно внедрить? Какая нормативная база для этого необходима?»

Для того, чтобы внедрить профессиональный стандарт на предприятие необходимо руководствоваться следующей нормативной базой:

- Трудовой Кодекс Российской Федерации;
- Постановления Правительства РФ.

Далее происходит процедура принятия приказа о внедрении профстандарта на самом предприятии, внесение необходимых изменений в кадровую документацию, оценка соответствия работника требованиям профстандарта и приведение квалификационного и образовательного уровней сотрудников к требованиям профстандарта.

Для каждой отдельной единицы внедрение профессионального стандарта может происходить путем составления «плана-графика внедрения профстандарта». Данный план, по моему мнению, намного облегчит процесс внедрения. Перечень мероприятий, описанный в плане, должен руководствоваться основными задачами:

- Наличие должности в штатном расписании, для которой вводится профстандарт;
- Соответствует ли уровень квалификации сотрудника требованиям профстандарта;
- Требуются ли изменения в основной кадровой документации (должностные инструкции, трудовые договоры);

- Соответствует ли название занимаемой должности с должностью, описанной в профстандарте;

Каждый пункт плана должен быть с конкретными сроками выполнения и с ответственными лицами.

Что касается непосредственно применения профстандартов, то современным организациям профстандарты будут применяться в следующих случаях [2]:

- При организации обучения и аттестации работников;
- При разработке должностных инструкций;
- При установлении системы оплаты труда с учетом особенностей организации производства, управления и труда;
- При тарификации работ;
- При формировании кадровой политики в управлении персоналом.

Стоить отметить, что внедрение и применение профстандартов обязательно не для всех, а только для государственных предприятий и для некоторых категорий работников.

Применение профстандартов позволит более грамотно вести кадровую документацию и позволит работодателям отказаться от устаревших справочников ЕКТС. Это будет способствовать:

- Уменьшению ошибок в документации;
- Более точному определению знаний, умений и навыков сотрудников.

Вследствие этого, можно сделать вывод, что внедрение и применение профстандартов в организацию принесет только положительные моменты. Ведь применение данных стандартов позволит работодателю поддерживать в актуальном состоянии квалификационный уровень своих сотрудников, позволит снизить издержки работодателя на адаптацию сотрудников при трудоустройстве, а также повысить конкурентоспособность работников на рынке труда. Не без внимания остается и то, что профессиональный стандарт задает планку современных требований и ориентиров для выстраивания грамотной и эффективной кадровой политики.

### **Библиографический список**

1. Трудовой кодекс РФ
2. Постановление Правительства РФ от 13 мая 2016 г. N 406 "О Правилах разработки и утверждения профессиональных стандартов"

УДК 331.23 ГРНТИ 06.77.77

## **ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ ТРУДА**

**A.V. Цуцарова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, [tsutsarovaarina@gmail.com](mailto:tsutsarovaarina@gmail.com)*

*Аннотация.* Рассматривается метод системы оплаты труда, обеспечивающий справедливое вознаграждение за труд.

*Ключевые слова:* грейдингование, грейды, работники, система оплаты труда.

### **GRADING AS A TOOL OF THE REMUNERATION SYSTEM**

**A.V. Tsutsarova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, [tsutsarovaarina@gmail.com](mailto:tsutsarovaarina@gmail.com)*

*Abstract.* The method of pay system to ensure fair remuneration for work.

*Keywords:* grading, grades, employees, system of remuneration

На данном этапе развития современного рынка существует бурная конкуренция в области формирования рынка рабочей силы, то есть идет постоянная борьба за человеческий ресурс [4]. Каждому предприятию нужны хорошие специалисты, а они в ответ тре-

буют справедливую оплату своего труда. Именно для сбалансирования этой ситуации и возникает такое явление как грейдирование оплаты труда.

В настоящее время грейдирование очень актуально для всех предприятий. Основной целью грейдирования является привлечение и сохранение ценных сотрудников в штате и мотивация работников на высокие результаты.

Основной задачей системы грейдов является правильный способ удержания сотрудников предприятия, выплачивая им конкурентоспособное вознаграждение, при этом сохранив эффективность своих расходов на ФОТ.

Сутью данного метода является: построение некой иерархии должностей в зависимости от ценности этой должности на предприятии. На основе этой иерархии формируются грейды и денежные вознаграждения работников за выполнение своих обязанностей.

Грейдирование напоминает нам тарифную сетку [3], в которой оплата труда происходит в зависимости от занимаемой должности. Но грейдирование имеет несколько отличий от тарифной сетки, а именно:

- оценка профессиональных навыков работника
- расположение должностей по принципу важности для компании
- формирование заработной платы

Преимущество грейдирования состоит в том, что этот метод позволяет нам в полной мере оценить труд, ценность работника, его умения и навыки; составить четкую, ясную и справедливую для всех работников систему оплаты труда.

Определение требований к должностям, выбор ключевых факторов для оценки должности является одним из самых сложных этапов грейдирования. Для того, чтобы правильно составить критерии оценки нужно обязательно учесть специфику предприятия; требования, предъявляемые к должности.

Существует много критериев, с помощью которых можно дать оценку личным факторам [2] работника, одними из которых являются:

- управление
- коммуникации
- ответственность
- сложность работы
- навыки
- знания
- обязанности
- опыт работы
- самостоятельность
- цена ошибки и другие

Каждый фактор имеет критерии оценки. На основе этих факторов и критериев создается система грейдов, которая распределяет должности по грейдам по количеству набранных баллов.

Грейдирование можно применять только к должностям, которым можно дать оценку в баллах. Все они размещаются по принципу необходимости (важности) этой должности для компании.

Каждый критерий оценивается определенным количеством баллов. В итоге рассчитывается суммарный балл по всем должностям. По суммарным баллам происходит распределение должностей по иерархической пирамиде. Далее эта пирамида разбивается на грейды. Наивысшему грейду соответствуют должности, набравшие наибольшее количество баллов. Низшему грейду соответствуют должности с минимальным количеством баллов.

Должности выстраиваются не по нарастающему принципу, как в тарифной сетке, а в зависимости от грейда, в который они вошли по набранной сумме баллов.

В конечном итоге для каждого грейда определяется размер должностного оклада в виде диапазона, который состоит из верхнего и нижнего уровня. Должностной оклад отражает основную ценность рабочего места, а не эффективность конкретного сотрудника. Он формируется исходя из рыночной стоимости различных работ, но корректируется на финансовое положение компании, внутрикорпоративную политику, внешнеэкономическую политику.

Таким образом, грейдирование – это необходимый инструмент организационного планирования и управления затратами на персонал.

Грейдирование позволяет выстроить систему оплаты труда, прозрачную и справедливую для всех работников. Но, каким бы острым не был кадровый голод, как много бы не говорили о том, что все сотрудники – ключевые, действует принцип Парето: есть костяк людей, критичный с точки зрения бизнеса компании, костяк, который «держит тепло и дух» организации [2].

Для каждого предприятия есть свои ключевые люди, лидеры, новаторы. Это таланты в той сфере, в которой специализируется компания. Это люди, которых практически невозможно заменить без существенной потери эффективности и объема бизнеса [1]. Используя именно метод грейдирования, можно выявить данных людей, обеспечить им справедливую оплату труда и сохранить этих людей для дальнейшего развития производства.

### **Библиографический список**

1. Статья «ЭКОНОМИКА И ФИНАНСЫ Возможности использования системы грейдирования как метода мотивации персонала современной организации» © 2010 г. Гапонова О.С. 1 Нижегородский филиал Государственного университета Высшая Школа Экономики
2. <http://www.hr-portal.ru/>
3. Статья «ГРЕЙДИРОВАНИЕ КАК СОВРЕМЕННЫЙ МЕТОД МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА» Косарева В.И. Научный руководитель ст. преподаватель Мицукова В.Н. Сибирский федеральный университет
4. Байер Н. Ю., Грошева С. А., Заржевский С. Г., Пересыпина О. А., Пчелова Е. О., Романов В. В., Свиридова Л. В., Соломина И. О., Тагунова В. Б., Угнич Э. А. «Современные проблемы управления человеческими ресурсами: монография» Н. Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 2011.

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## **НАСТАВНИЧЕСТВО КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ МЕТОД ОБУЧЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА**

**Л.П. Лунёва**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, г.Рязань, lyuba.luneva.96@mail.ru*

**Аннотация:** В данной статье представлена информация по одному из методов обучения и развития персонала – наставничеству. Разобраны составляющие данного метода, сформулированы основные преимущества метода, а также рассмотрен опыт зарубежных и отечественных фирм, применяющих наставничество.

**Ключевые слова:** наставничество, обучение и развитие персонала, адаптация персонала, управлением персоналом.

## **MENTORING AS AN EFFECNIVE TECHNOLOGY OF TRAINING AND DEVELOPMENT OF STAFF**

**L.P. Luneva**

*Ryazan state radio engineering University,  
Russian Federation, Ryazan, lyuba.luneva.96@mail.ru*

**Abstract.** The article considers information on one of training and development of staff – to mentoring. Components of this method are sorted, the main advantages of a method are formulated, and also experience of the foreign and domestic firms applying mentoring is considered.

**Keywords:** mentoring, training and development of staff, adaptation of staff, human resource management.

## **1. Введение**

Впервые слово «ментор» (от англ. mentor – наставник) встречается в трудах Гомера. В поэме «Илиада» Гомер повествует о царе Итаке, который оставил своего сына Телемаха на попечении Ментора, наставляющего и обучающего юношу в течение десяти лет, в то время как его отец воевал с троянцами. Поэтому наставниками называли тех, кто обучал других. Например, в Древнем Риме наставниками называли домашних учителей. Впоследствии наставничество (менторство) дошло и до России.

В отечественной практике управления персоналом наставничество как метод обучения персонала начал развиваться с 30-х годов, достигнув своего расцвета в 70-х годах XX столетия. Наставничество нашло свое применение в производственной практике. Однако современное производство придает наставничеству новые отличительные черты.

## **2. Наставничество как метод обучения и развития персонала**

В зарубежной и отечественной литературе термин «наставничество» имеет немало описаний и определений. Рассмотрим некоторые из них. Так, согласно словарю по экономике и финансам: «наставничество – это индивидуальное или коллективное шефство опытных рабочих над отдельными рабочими, или их группами, или форму воспитания (шефства), профессиональной подготовки и адаптации сотрудников в организации, предполагающую передачу опыта наставника и прививание культуры труда и корпоративных ценностей обучаемому» [3].

«Наставничество — форма обеспечения профессионального становления, развития и адаптации к квалифицированному исполнению должностных обязанностей лиц, в отношении которых осуществляется наставничество» [1].

«Наставничество — это способ передачи знаний, умений и навыков более опытным сотрудником менее опытному в определенной предметной области» [2].

В определении словаря управления персоналом наставничество определяется как образовательный процесс на рабочем месте, задача которого состоит в том, чтобы обеспечить компании профессиональными кадрами. В более широком смысле, наставничество – это метод развития персонала, основанный на взаимоотношениях, в которых более опытный сотрудник помогает в работе менее опытному сотруднику. Наставничество это не только информационная помощь в работе, но и психологическая (моральная) поддержка обучаемого.

В данных определениях общее то, что речь идет о способе передачи знаний более опытному сотруднику, различия связаны с тем, что же из передаваемого в наставничестве является главным.

Роль сотрудника, который берет на себя ответственность за передачу опыта менее опытному сотруднику принято называть наставником. В международных компаниях употребляется слово «ментор». Для второго же участника отношений имеется немало названий. В их число входят как формальные, так и неформальные названия. Так, например, более официальное обозначение «лицо, в отношении которого осуществляется наставничество» является не слишком практичным. Более короткие формальные обозначения: «наставляемый», «подопечный», «молодой специалист», «интерн», «стажер», «обучаемый». Часто употребляемые в практике – «протеже», «новичок», «подшефный». В организациях, в которых основным деловым языком является английский, применяется слово «менти» (от англ. mentee – тот, кого наставляют).

Следует отметить, что наставничество включает в себя неформальные коммуникации, между наставником и протеже в длительном периоде.

Приоритетную роль в успешном функционировании наставничества играет личность наставника. Наставник должен иметь не только необходимые знания, опыт или навыки, но и уметь донести информацию до своего протеже. Таким образом, владение профессиональными знаниями, навыками и умениями отнюдь не единственны требования, предъявляемые к наставнику. Он также должен обладать рядом личностных качеств, таких как чувство ответственности, отзывчивости, чувство такта. Немаловажным является и способность заинтересо-

совать и увлечь обучаемого, так как это в значительной мере повышает эффективность самого процесса обучения.

В отечественной практике принято различать формальное и неформальное наставничество. Последнее является результатом сложившихся рабочих отношений между партнерами самостоятельно. Формальное наставничество – это структурированный процесс организации наставничества в компании, направленный на целевые группы сотрудников.

Формальное наставничество, как показывает опыт зарубежных и отечественных фирм, используется в качестве части программ развития молодых сотрудников фирмы, новых сотрудников, которых необходимо адаптировать к бизнес-процессу компании, сотрудников, имеющих высокий потенциал, а также сотрудников, которых необходимо подготовить на руководящие должности.

С наставничеством в России знакомы ещё с советских времен. И оно снова набирает популярность, так как компании в массовом порядке набирают людей, а сами продукты и услуги постоянно усложняются. Однако подавляющее большинство российских фирм используют наставничество как инструмент обучения и адаптации новичков, и очень редко как инструмент раскрытия потенциала персонала.

В литературе не встречается единого мнения по поводу различия в должностном положении наставника и обучаемого. Одни эксперты утверждают, что наставник не должен являться руководителем (начальником) по отношению к своему протеже, так как в такой ситуации невозможно выстроить отношения на доверии и открытости, взаимной выгоде. Руководителя скорее интересует результаты работы подчиненного, а не его карьерное развитие. Причем наставник также не должен находиться в подчинении у своего обучаемого.

Однако как показывает опыт General Electric, наставничество удается построить и снизу вверх. Джек Уэлч рассказывает о том, что внедрил корпоративную программу наставничества, согласно которой топ – менеджеры являлись стажерами своих подчиненных сотрудников. «Ведь топ – менеджеры ничего не смыслили в интернете» - утверждает Джек Уэлч.

Таким образом, можно говорить о том, что наставничество может быть использовано для любых категорий сотрудников, и выстроено как сверху вниз, так и снизу вверх.

Как мы видим, наставничество может служить различным целям компании. В том числе для адаптации персонала, развития сотрудников, удержания персонала.

Также наставничество помогает решить такую распространенную проблему отечественных производственных организаций, как текучесть кадров. Снижение текучести кадров актуально не только для вновь принятых сотрудников, но и для действующих сотрудников. С одной стороны сотрудник получает профессиональную поддержку, а с другой – межличностные коммуникации с более опытными сотрудниками, вследствие чего глубже погружается в жизнь организации.

Система наставничества дает некоторые преимущества всем сторонам обучения:

1. У наставника появляется возможность как самореализации, так и возможность сформировать эффективную команду, так как эффективность работы зависит от каждого члена коллектива;

2. Протеже получает своевременную помощь на этапе адаптации, появляется возможность ускоренно развить свои профессиональные навыки;

3. У фирмы появляется возможность стабилизировать численность персонала, путем снижения текучести кадров, а также возможность сформировать высококвалифицированный и лояльный коллектив.

Привлекательность данного метода для всех сторон участвующих в процессе обучения персонала является одним из факторов, в соответствии с которым наставничество остается актуальным, несмотря на появление новых методов обучения и развития персонала.

Следует отметить, что в каждой компании наставничество имеет свои особенности. Так, например, стандарт наставничества Сбербанка России охватывает всех руководителей на всех уровнях управленческой иерархии. Наставником является каждый линейный руково-

дитель Банка, который должен осуществлять как развитие своих подчинённых, так и продвижение их по карьерной лестнице.

Наставничество один из бюджетных методов развития персонала. Это своего рода некий бесплатный ресурс для любого работодателя. Следует обратить внимание на то, что дух наставничества не создать приказом, утверждающим положение о наставничестве в компании. Необходимо развивать и поддерживать культуру наставничества. Например, развитие культуры наставничества в Сбербанке заключается в том, чтобы встроить наставничество в повседневное управление.

Наставничество становится одним из способов преодоления дефицита квалифицированных кадров. Оно приходит на помощь в таких ситуациях, когда носители ценного, критически важного опыта немногочисленны, и с их уходом их некому заменить. Такая ситуация возникла в начале 2010 – х годов в предприятиях машиностроительного холдинга ОАО «Атомэнергомаш». Выяснилось, что обладатели уникальных технических компетенций, особенно важных для выполнения оборонных заказов, находятся в критическом возрасте. Ключевым способом передачи критических знаний стало наставничество. Проект «Мост Поколений» впоследствии был признан одним из лучших мировых практик по управлению знаниями в атомной отрасли [4].

Необходимо обратить внимание и на тот фактор, что наставничество не работает в тех компаниях, в которых присутствует внутренняя конкуренция между сотрудниками одного отдела.

Необходимо уделять системное внимание к наставнической работе, которое исходит с высшего уровня компании. Именно системное построение наставничества включает в себя встраивания заинтересованности всех сторон, что является основой успешной реализации данного метода обучения и развития персонала организации.

### **3. Выводы**

Распространенный подход к наставничеству – это применение данного метода к отдельной категории персонала, чаще всего к новому. Современный взгляд на наставничество – это способ стимулировать непрерывное обучение и развитие сотрудников. В таком контексте, по словам британского эксперта Д. Клэттербака, «наставник нужен каждому» [5].

Наставничество – это целая система работы, поэтому и подходить к организации такого метода необходимо системно. В случае если в компании наставничество находится на стадии внедрения, то не стоит начинать работу «по максимуму». Целесообразно будет запустить пилотный проект, после чего внести корректировки, и только после этого запустить проект в более широком масштабе. Следует помнить, что наставничество является одним из важнейших механизмов воспроизводства кадрового потенциала предприятия, её производственного опыта, а также ключевой элемент корпоративной культуры.

### **Библиографический список**

1. Министерство труда и социальной защиты Российской Федерации. Методический инструментарий по применению наставничества на государственной гражданской службе. М., 2013. С. 5, 13.
2. Сулейманова Н. Как сделать наставничество эффективным // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2012. № 9.
3. Словарь по экономике и финансам //<http://www.glossary.ru> (дата обращения: 10 февраля 2017 года)
4. Атомэнергомашевский проект «Мост поколений» признан одной из лучших практик управления в отрасли // Новости энергетики 2013 17 июня. Режим доступа: <http://novostienenergetiki.ru/atomenergomashevskijproektmost-pokolenij-priznan-odnoj-iz-luchshix-praktik-upravleniya-votrasli/> (дата обращения: 10 февраля 2017 года).
5. Clutterbuck D. Everyone Needs a Mentor. London, 2014.

## СУЩНОСТЬ И ЗНАЧЕНИЕ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

В.А. Лохина

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, victorialee.swag@gmail.com

*Аннотация.* В статье определена роль кадровой политики (кадрового потенциала) в системе управления предприятием. Обозначены основные цели и задачи кадрового планирования. Особое внимание уделено значению существования кадрового планирования в организациях.

*Ключевые слова:* кадровая политика, кадровое планирование, человеческие ресурсы, организация, кадры, персонал, кадровый потенциал.

## SUBSTANCE AND VALUE OF STAFF PLANNING OF THE ORGANIZATION

V.A. Lkhina

Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, victorialee.swag@gmail.com

*Abstract.* The article defines the role of the personnel policy (human resources) in the enterprise management system. The main goals and tasks of staff planning are designated in this article. Special attention is given to the importance of the existence of human resources planning in organizations.

*Keywords:* personnel policy, human resource planning, human resources, organization, staff, HR policy.

Управляя деятельностью организации, необходимо помнить о том, что её эффективность и успешность зависит не только от грамотного управления имеющимися людскими ресурсами, но и от выбранного для использования набора инструментов, методов и принципов, которые в сумме представляют собой кадровую политику организации. [2]

Кадровая политика – важный элемент деятельности абсолютно каждой организации. Однако следует заметить, что действующее законодательство нашей страны не даёт чёткого определения «кадровой политики организации».[1] В данном случае действует «золотое» правило: «сколько людей – столько и мнений». Существует большое количество различных формулировок этому понятию. Все они приблизительно одинаковые, но каждая из них затрагивает различные аспекты характеристики кадровой политики. Не смотря на это, всё же можно выделить пару определений, который являются наиболее полными и многоаспектными.

Под кадровой политикой организации (в широком смысле) принято понимать систему норм и правил, в соответствии с которыми заранее планируются и согласовываются с общими целями и задачами организации основные направления деятельности по отношению к управлению персоналом, а именно отбор, обучение и его продвижение. Кадровая политика в узком же смысле представляет собой набор конкретных правил, пожеланий и ограничений во взаимоотношениях между отдельным человеком и организацией в целом.

Одной из форм кадровой политики в организации является кадровое планирование. Кадровое планирование – целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями. Кадровое планирование, иными словами, представляет собой систему подбора квалифицированных кадров, предназначенную для обеспечения потребности организации в необходимом количестве специалистов в определенный промежуток времени.[3] Разработка плана по трудовым ресурсам проводится для расчёта персонала, требуемого для организации, и профессиональной структуры, необходимой в данный период. План поможет организации в случае внештатных ситуаций быстро сориентироваться и направить все силы и ресурсы на решение возникшей кадровой проблемы. Помимо этого необходимо утвердить источники потенциального набора сотрудников, установить и поддерживать контакты с будущим составом персонала в целях постоянного круговорота информации о потребностях организации и потенциальным вознаграждением за труд, будь то денежное или моральное.

Кадровое планирование не может возникнуть из ниоткуда, если организация до этого момента не уделяла должное внимание данному аспекту кадровой политики организации. Должны быть основания и причины для его проведения. Можно выделить следующие предпосылки формирования кадрового планирования:

1. Руководство организации готово к объединению личностного аспекта и общего планирования.
2. Определение конкретных приоритетных аспектов кадрового планирования.
3. Определение периода планирования.
4. Решение о дифференцированности кадрового планирования.
5. Необходимый портфель документов, носящий информацию о рабочих местах, органах управления, кадрах и статистики.

Кадровое планирование даёт ответы на следующие вопросы (рис. 1):

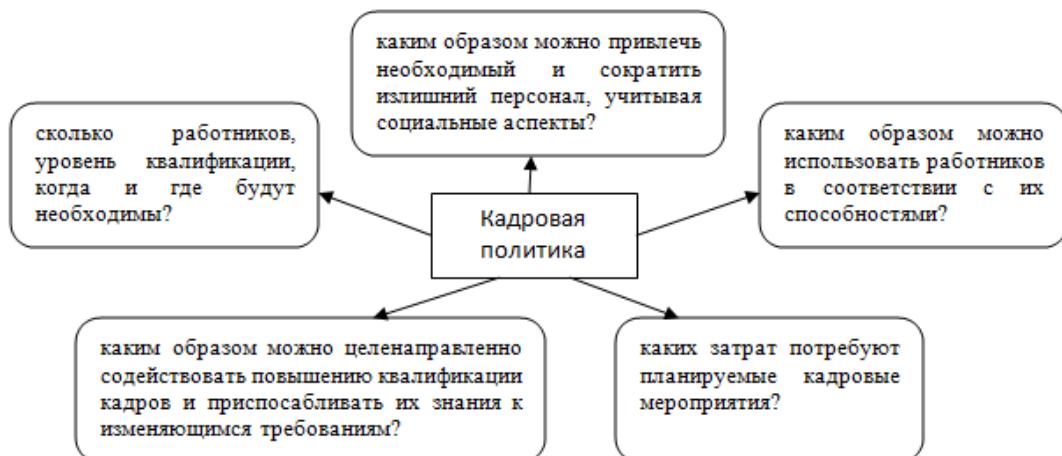


Рис. 1. Вопросы кадровой политики

Чтобы ответить на эти вопросы, кадровое планирование в организации должно заниматься разработкой кадровых стратегий, определением кадровых целей и задач и проведением кадровых мероприятий. Все эти направления деятельности должны соотноситься с целями всей организации в целом. Для достижения организационных целей (рис. 2).



Рис. 2. Кадровое планирование в организации

Наряду с этим ещё одной целью кадровой политики является грамотное распределение и использование занятых на предприятии работников, то есть, иными словами, рационализацию их численности. В рамках неё необходимо определить максимально допустимую численность работников на предприятии, которая обеспечит выполнение принятой стратегии

развития предприятия и фактический профицит (дефицит) численности работников на момент начала реализации этой стратегии.

Управление персоналом, так же как и любым другим сложным процессом, не представляется возможным без применения необходимых для этого наборов инструментов: взаимосвязанных экономических, организационных и социально – психологических методов, которые обеспечивают эффективность трудовой деятельности согласно требованиям производства.[4] Ведь, как известно, истинный руководитель, стремится эффективно управлять предприятием, а значит, он всегда заинтересован в специалистах, способных выполнять свои обязанности с наибольшей отдачей.

Планирование персонала в организации содержит в себе такие процессы, как: планирование потребностей в персонале, привлечение персонала, планирование высвобождения или сокращения персонала, мотивация и стимулирование. Помимо этого внимание обязательно должно уделяться также планированию адаптации, обучения, карьерного развития и расходов на персонал. Но, как правило, эти процессы учитывают в своей кадровой политике лишь средние и крупные организации.

В соответствии с этим можно выделить следующие виды кадрового планирования: [5]

а) планирование потребности в персонале (оценка наличного потенциала трудовых ресурсов; оценка будущих потребностей; разработка программ развития персонала);  
б) планирование привлечения (набора) персонала;  
в) планирование использования и сокращения персонала (осуществляется посредством разработки плана замещения штатных должностей, целью которого является целесообразное распределение потенциала рабочей силы между вакантными рабочими местами; планирование сокращения или высвобождения персонала может быть вызвано причинами трансформации экономического, организационного или технологического плана, если работников больше, чем это необходимо для новой рыночной ситуации, а также несоответствие работников занимаемым должностям);

г) планирование обучения персонала (призвано использовать собственные производственные ресурсы работающих без поиска новых высококвалифицированных кадров на внешнем рынке труда);

д) планирование сохранения кадрового состава;

е) планирование расходов на содержание персонала (каких затрат потребуют планируемые кадровые мероприятия);

ж) планирование производительности.

Таким образом, кадровое планирование стремится решить следующие задачи и цели (рис. 3):

Кадровое планирование	
Цели	Задачи
<ul style="list-style-type: none"><li>• получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;</li><li>• наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;</li><li>• предвидеть проблемы, которые возникают из-за возможного профицита или дефицита персонала.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• разработать процедуры кадрового планирования;</li><li>• увязать кадровое планирование с планированием организации в целом;</li><li>• привести в жизнь решения, способствующие успешному осуществлению стратегии организации;</li><li>• содействовать организации в выявлении главных кадровых проблем и потребности при стратегическом планировании;</li><li>• улучшить обмен информацией по персоналу между всеми подразделениями организации.</li></ul>

Рис. 3. Цели и задачи кадрового планирования в организации

Кадровое планирование, как и кадровая политика в целом, поможет руководителю, который хочет добиться успеха и стабильности организации, избежать нежелательных про-

блем и решить уже возникшие в ходе функционирования организации проблемы. Поэтому необходимо не просто разработать систему реализации кадрового планирования и забыть про это совсем, а систематически контролировать и корректировать уже функционирующую систему, в зависимости от изменения целей организации в ходе её жизнедеятельности. Так же, следует уделить особое внимание и тому, что кадровое планирование тесно связано с другими процессами любого планирования в организации, поэтому временные рамки кадрового планирования должны быть соотнесены с любыми подобными характеристиками планирования в организации.

### **Библиографический список**

1. Евроменеджмент [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.emd.ru/business/promot/motivat.pdf>
2. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] / В.М. Маслова // учебное пособие, ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 495.
3. Одегов Ю.Н. О формировании кадровой политики организации [Текст] / Ю.Н. Одегов, Л.В. Котова // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2013. - №11 ноябрь. - С. 28-31.
4. Романенко А. Принципы эффективной кадровой политики // Журнал «Результат» [Электронный ресурс] <http://www.rezultat.vl.ru/archive/08/07>
5. Хожемпо В. В. Основные направления формирования кадровой политики в современных компаниях // Молодой ученый. — 2014. — №2. — С. 564-566.

УДК 331.1; ГРНТИ 06.77.01

## **СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ ПЕРСОНАЛА В РАМКАХ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА РЕГИОНА**

**О.А. Ларionova**

*Rязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, larionova.o.a@emop.rsreu.ru*

*Аннотация.* В данной работе описывается процесс диверсификации промышленного комплекса региона, представлена система стимулирования персонала.

*Ключевые слова:* диверсификация промышленного комплекса региона, кадровый потенциал, система стимулирования персонала

## **THE SYSTEM OF STIMULATION OF PERSONNEL IN THE FRAMEWORK OF THE PROGRAM OF DIVERSIFICATION OF THE INDUSTRIAL COMPLEX OF THE REGION**

**O.A. Larionova**

*Ryazan State Radioengineering University,  
larionova.o.a@emop.rsreu.ru*

*Abstract.* This paper describes the process of diversification of the regional industrial complex, presents a system of staff incentives.

*Keywords:* diversification of the regional industrial complex, personnel potential, system of incentives for staff

Промышленный комплекс является элементом социально-экономической системы региона, муниципального образования и иных территорий и базой развития данной территории, где, как правило, один или несколько видов промышленной деятельности наиболее развиты. Развитие одной - двух отраслей промышленного комплекса региона несет определенные риски. Социально-экономическое положение в регионе и уровень жизнеобеспечения его населения на должны зависеть от ситуации на каком-то одном или нескольких товарных рынках. Структура экономики области должна меняться. В регионах необходимо повышать конкурентоспособность всех основных отраслей промышленности, при сохранении темпов роста лидирующих отраслей [1].

Поэтому для регионов на данный момент актуальной является задача диверсификации промышленного комплекса, которая предусматривает одновременное развитие различных промышленных, добывающих и других производств области, и как следствие, увеличение

доли основных производств в валовом региональном продукте.

Диверсификацию промышленного комплекса территорий можно рассматривать как одновременное развитие нескольких направлений промышленной деятельности на основе диверсификационного потенциала промышленного комплекса, открытие новых производств на основе маркетинговых исследований и инновационных разработок в рамках одной территории или межтерриториально с целью расширения продуктового ряда промышленного комплекса и повышения его конкурентоспособности [2].

Диверсификационный потенциал промышленного комплекса определяется как мера возможности и готовности промышленного комплекса к выполнению задач, обеспечивающих достижение поставленных экономических целей.

Если в качестве исследуемой территории заявлен регион, то рассматривая диверсификацию промышленного комплекса необходимо учитывать, что каждый регион состоит из многих муниципальных образований, находящихся на разных стадиях развития.

Процессы диверсификации в рамках муниципальных образований рассматриваются как процесс разностороннего развития промышленного комплекса в разрезе муниципальных образований с целью расширения продуктового ряда данной территории. Главной целью диверсификации является прирост бюджетных средств муниципальных образований. Для определения возможной диверсификации промышленного комплекса муниципального образования необходимо провести анализ его и входящих в него предприятий с учетом их отраслевой направленности и выявить потенциал их дальнейшего развития. Здесь есть свои особенности. Внешняя среда для всех муниципальных образований в целом одинакова, а потенциалы сельских и городских муниципальных образований различны. Многие муниципальные образования развиваются за счет сельскохозяйственной деятельности (принцип специализации) и зависят от состояния развития данной отрасли. В тех муниципальных образованиях, где развита добывающая промышленность или обрабатывающие производства многие предприятия во время перехода к рыночным формам хозяйствования оказались самостоятельными и потерявшими отраслевые связи. Перед предприятиями встает вопрос о диверсификации производства, так как для конкурентоспособного существования необходимо развивать новые производства, осваивать прогрессивные технологии и т.д. Для этого нужны временные, материальные, денежные и кадровые ресурсы. Самостоятельно справиться с такой задачей предприятию трудно. Возникает необходимость создания новых форм взаимодействия предприятий на уровне промышленного комплекса муниципальных образований или региона.

Для выработки эффективного механизма диверсификации промышленного комплекса необходимо определить потенциал отдельных предприятий территории по отраслям, провести их внутренний и внешний анализ и выявить резервы для развития потенциала промышленного комплекса за счет внутренних возможностей.

Как следствие, данный механизм диверсификации должен предусматривать выбор наиболее оптимальных путей создания конкурентоспособного, технологически усовершенствованного и социально-ориентированного промышленного комплекса. В этих условиях основным инструментом проведения целенаправленной политики внедрения процессов диверсификации в управление промышленными комплексами становятся качественно новые управляемые механизмы, адаптированные к реальным условиям с масштабными перспективами в развитии. При этом целевая направленность функционирования подобных механизмов должна заключаться в создании условий для повышения самостоятельности и само достаточности территорий и повышения уровня благосостояния населения, что достигается путем эффективного использования ресурсного потенциала промышленного комплекса. Это требует обеспечения оптимального взаимодействия всех объектов, вовлеченных в данный процесс, проведения организационных и технологических изменений, связанных с выходом на новые рынки с новыми или усовершенствованными товарами или услугами, повышения гарантий получения прибыли и удовлетворения потребностей хозяйствующих субъектов и потребителей территории.

Идея диверсифицированного производства определяет конкретные цели и задачи политики развития территорий и имеет особую значимость с разных точек зрения.

С позиции предприятий важными задачами являются повышение конкурентоспособности их производства, модернизация промышленности, более полная загрузка производственных мощностей, сохранение производственного потенциала, разработка инновационных вариантов использования сырья, материалов, технологий, усиление безотходности производства.

С точки зрения социальной значимости диверсификации большая роль отведена таким факторам, как повышение уровня благосостояния населения, создание новых рабочих мест, снижение уровня безработицы, повышение заработной платы, расширение пакета социальных льгот, переобучение кадров [3].

С позиций развития экономики территории: повышение конкурентоспособности промышленного комплекса, удовлетворение внутреннего спроса за счет собственных возможностей, расширение доли межтерриториального, российского и международного рынков, получение синергетического эффекта, разработка ресурсосберегающей политики, увеличение бюджетных сборов, обеспечение финансовой устойчивости и независимости территории.

Диверсификация промышленного комплекса позволит территории не только максимально адаптироваться к существованию в условиях рыночной экономики, удовлетворить собственные потребности в необходимой продукции (в перспективе межтерриториальные), максимально использовать имеющийся потенциал предприятий и повысить конкурентный статус территории, но и решать проблемы ее социального развития.

Социальный аспект становится приоритетным. Это проявляется в усилении внимания к организационной культуре, демографизации и гуманизации, в развитии этических принципов управления, необходимости когнитивного развития персонала и создания условий для этих процессов.

В своей структуре диверсификационный потенциал, который является базой для реализации программы диверсификации территорий, объединяет сырьевой, промышленный, научно-технический, инновационный, инвестиционный и организационно - структурный потенциалы, которые в свою очередь формируются на базе сырьевых, промышленных, научно-исследовательских, инновационных, инвестиционных, трудовых, информационных ресурсов.

Отдельное внимание необходимо уделить формированию и грамотному использованию организационно – структурного потенциала и, следовательно, такому важному аспекту, как эффективное использование кадровых ресурсов предприятия. Диверсификация промышленного комплекса территорий может основываться как на диверсификации отдельных предприятий, так и на региональной диверсификации, предполагающей временное объединение нескольких предприятий для создания инновационного сложного продукта, которое не в состоянии выполнить отдельное предприятие. В связи с этим возникает проблема мотивации персонала различных уровней, участвующего в процессе диверсификации. Здесь можно выделить трехступенчатую иерархию. На первом уровне – мотивация исполнителей, участвующих в программе диверсификации. Второй уровень предполагает мотивацию руководящего звена предприятия. И, наконец, третий, верхний уровень – мотивация регионов (территорий, муниципальных образований), на базе которых реализуется диверсификация.

Нежелание менять сложившийся уровень производства, его структуру, недостаточная мобильность, низкая мотивация коллектива и отдельных исполнителей в отношении применения новых достижений науки и техники, недостаток высококвалифицированных управленческих кадров, владеющих принципами и навыками стратегического управления, а также подбора, подготовки и переподготовки персонала может служить серьезным препятствием для реализации мероприятий по эффективному развитию отдельных предприятий и региона в целом.

На всех трех уровнях иерархии необходимо разрабатывать мероприятия по стимулированию кадров к участию в предлагаемых программах диверсификации. Приоритетным для работников являются материальные стимулы, предполагающие увеличение заработной пла-

ты и формирование премиальных выплат, направленных на повышение интереса коллектива к введению инновационных мероприятий по развитию производства. Далее необходимо обратить внимание на социальные, моральные и творческие стимулы, предполагающие первоочередные возможности профессионального и служебного роста, престижность труда, уважение со стороны окружающих, признания и награды, возможность совершенствования и самореализации. Создаваемая система стимулирования персонала для участия в программах социально – экономического развития предприятий и региона должна гармонично сочетать материальную и нематериальную составляющие. От управленцев любого звена разработка и внедрение новой системы стимулирования персонала потребует пересмотра текущего механизма формирования заработной платы, коррекции размера и структуры фонда заработной платы.

В заключении отметим, что диверсификация промышленного комплекса помогает решить не только конкретные задачи технико – технологического и экономического плана (сохранить производственный потенциал и наиболее полно загрузить существующие производственные мощности предприятий промышленного комплекса, разработать инновационные варианты использования сырья, материалов, технологий, усилить безотходность производства, повысить конкурентоспособность промышленного комплекса, обеспечить финансовую устойчивость и независимость территории), но и социальные задачи: повышение уровня благосостояния населения, создание новых рабочих мест, снижение уровня безработицы, повышение заработной платы, расширение пакета социальных льгот, переобучение кадров и другие потребности.

### **Библиографический список**

1. Итоговый доклад о результатах экспертной работы по актуальным проблемам социально-экономической стратегии России на период до 2020 года» [Электронный ресурс], <http://2020strategy.ru/documents/32710234.html> (дата обращения 10.02.17).
2. Солдак Ю. М., Ларионова О. А. Диверсификация промышленного комплекса региона на базе интегрированных производственных систем // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – М.: «АНАЛИТИКА РОДИС», 2012. - выпуск 5-6. - С. 114-128.
3. Солдак Ю. М., Ларионова О. А. Влияние стратегии диверсификации производства на социально - экономическое развитие региона // Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник материалов V международной научно – практической конференции. - Санкт – Петербург: СПбГИЭУ, 2010. - С. 358-362.

УДК 004.932; ГРНТИ 89.57.35

## **ВОЗМОЖНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ КРІ В СФЕРЕ ОБРАЗОВАНИЯ**

**A.I. Меркушова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, merkushova\_anastas@live.com*

*Аннотация.* В данной работе рассматривается необходимость внедрения системы показателей нового образца с целью улучшения качества образования.

*Ключевые слова:* КРІ, образование, показатели эффективности, цели организации

## **THE POSSIBILITY OF APPLYING KPI IN EDUCATION**

**A.I. Merkushova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, Russia, merkushova\_anastas@live.com*

*Abstract.* This paper deals with the need to introduce a new system of indicators with the aim of improving the quality of education.

*Keywords:* KPI, education, indicators of the performance, aims of the organization.

О необходимости введения системы показателей эффективности работы образовательных учреждений России задумались не так давно, в то время как зарубежные представители данной сферы услуг используют подобные критерии результативности еще с конца 80-х годов XX века как в бизнесе, так и образовании. На данный момент нашей стране просто необходимо преобразование политики в области образовательной системы.

Индивидуальная отдача в человеческий капитал близка к минимальным значениям относительно западных показателей. Школьники, находящиеся под давлением среды, а в частности родителей, продолжают обучение в старшем звене, увеличивая количество учащихся в одном классе, в следствие чего у педагогов нет возможности увеличения качества знаний выпускников и проведения индивидуальной, проектной и научной деятельности. Похожие процессы происходят и в высших учебных заведениях. Российские студенты не осознанно идут учиться на специальности, которые им диктуют ближайшее окружение, социальный статус, материальное положение или престижность и доходность будущей профессии. Некоторые из них вообще не заинтересованы в получении высшего образования. Как результат, низкий процент выпускников, устроившихся по специальности на уровне всего государства. Для того, чтобы образовательные учреждения могли наглядно проанализировать недостатки в своих стратегических и тактических целях необходимо внедрять систему KPI в российские высшие учебные заведения, колледжи, школы и даже, возможно, детские сады.

Необходимо понять в чем заключается сложность реализации данной идеи. KPI (англ. Key Performance Indicators) в дословном переводе ключевые показатели эффективности или результативности, однако данную трактовку можно расценить как не совсем корректную «Слово performance объединяет в себе и результативность, и эффективность. Таким образом, правильным переводом термина KPI будет «ключевой показатель результата деятельности», так как результат деятельности содержит в себе и степень достижения, и затраты на получение результата»[1]. Чаще всего данная система показателей применяется на крупномасштабных предприятиях, с несколькими филиалами. KPI – это исключительно количественный показатель, соответственно наиболее часто он применяется в бизнесе, коммерческих организациях. Однако «кипиай» может продуктивно применяться и в образовательных организациях.

Сложность построения системы показателей эффективности в сфере образования заключается в том, что данные учреждения предоставляют услуги, качество которых оценить довольно таки трудно. Задача KPI вытеснить стереотипное мышление о том, что результативность школ должна оцениваться в количестве отличников в классах, медалистов в выпуске, победителей олимпиад, баллах ЕГЭ. На данный момент существует система стимулирования учителей, основанная на присвоении баллов, но она построена на показателях текущей успеваемости и активности участия в общественно-полезной деятельности, что является не совсем корректным и мало похоже на систему KPI[2].

Результативность работы ВУЗов определяется по количеству студентов, учащихся на бюджетной основе, опять же таки отличников и, как результат, красных дипломов. От этого нужно уйти, так как подобные показатели не дают объективной оценки эффективности работы учреждения.

Главное достоинство системы KPI в том, что результаты получаются прозрачными и легко сопоставимыми, основными способами оценки которых могут служить:

- Анализ динамического ряда, методом построения тренда
- Прогнозирование
- SWOT-анализ
- Оценка степени влияния факторов(диаграмма Парето)

В образовательной среде это должны быть такие критерии оценки, которые будут отображать динамику и тенденцию уровня знаний учащихся и студентов, выраженных в успеваемости.

Комплекс показателей оценки эффективности деятельности высших учебных заведений в первую очередь определен регламентированными показателями государственной аккредитации.

Основными критериями для ВУЗов служат:

1. Процент ППС с ученой степенью и/или ученым званием
2. Количество диссертаций, защищенных штатными преподавателями и внутренними совместителями
3. Средний возраст преподавателей

4. Процент магистров
5. Среднегодовой объем финансирования научных исследований[3]

Однако, наряду с вышеперечисленными показателями, российские высшие учебные заведения используют «показатели общественно-независимой оценки (деловой рейтинг высшего образования, независимые российские рейтинги РейтОР, и др.), показатели оценки успешности выпускников на рынке труда: доля выпускников, трудоустроившихся по специальности, уровень их зарплаты и другие показатели, которые могут отражать реализацию стратегии ВУЗа по различным направлениям его деятельности»[3].

Основными классификациями критериев оценки образовательного учреждения по областям применения могут служить такие группы показателей, как:

- Управление персоналом
- Управление учащимися
- Финансы и бюджетирование
- Учебный процесс и успеваемость
- Научно-исследовательская деятельность
- Аккредитация

Для разработки адекватной системы управления любой организацией на данный момент существует множество методологий. Одной из них является формирование системы KPI, тесно связанной с мотивацией персонала. Данные показатели позволяют максимально четко и прозрачно оценить качество работы организации на текущий момент, скорректировать стратегию и тактику компании, уйдя от факторов, не приносящих прибыли, и обратив своё внимание на более рентабельные сферы деятельности предприятия. Не является исключением и сфера образования, которой также необходимо знать свои сильные и слабые стороны.

### **Библиографический список**

4. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI. — М.: Инфра-М, 2013. — 255 с. — (Просто, Кратко, Быстро). — 500 экз.
5. Эффективность деятельности образовательной организации: критерии, показатели, прогнозы (Еремина О.Ю.) Дата размещения статьи: 11.11.2015 <http://lexandbusiness.ru/view-article.php?id=6251>
6. KPI MONITOR <http://kpi-monitor.ru/solutions/university-management>

УДК 331.1; ГРНТИ 06.77.02

## **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

**М.М. Осипова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань*

*Аннотация.* В данной работе анализируются исторические подходы к рассмотрению социально-психологических аспектов. Определяются социально-психологические факторы, влияющие на процесс управления персоналом. Рассматриваются особенности адаптации и мотивации персонала, формирования социально-психологического климата в коллективе.

*Ключевые слова:* управление персоналом, социально-психологические факторы, адаптация, мотивация, социально-психологический климат.

Социально-психологические аспекты управления персоналом впервые стали изучаться в 30-е годы XX века. Это связано с возникновением теории человеческих отношений, основоположников которой является Элтон Мэйо. Он впервые обращает внимание не на функции, которые выполняет работник, а на него самого как на отдельного человека. Важная роль в школе человеческих отношений отводилась коллективу, так как он является не просто со-

вокупностью работников, а социальной системой со своими особенностями функционирования.

Имя Элтона Мэйо связано с известным Хоторнским экспериментом, в ходе которого удалось доказать практическую ценность исследования социально-психологических факторов на предприятии.

Результатом Хоторнского эксперимента стали выводы, которые во многом определили дальнейшее развитие управления персоналом.

Так, Мэйо доказал влияние социальных и психологических факторов на рост производительности труда, а также ведущую роль руководителя в формировании социально-психологического климата в коллективе.

Он отмечал, что каждый работник влияет на коллектив и на все предприятие, в той или иной степени. Он писал: «Не социальные проблемы являются индивидуальными, а все индивидуальные проблемы являются социальными» [1]. Таким образом, проблема отдельного работника может стать проблемой всего коллектива, повлиять на его социально-психологический климат, а, следовательно, и на производительность труда.

В 1950-х годах возникла поведенческая или бихевиористская школа. Социальное взаимодействие на предприятии становится главным объектом изучения. Представители данной школы впервые уделили внимание мотивации. Также анализировались коммуникации сотрудников, лидерство в коллективе.

Одним из основателей школы является А. Маслоу. В работах его 1960-х годов содержатся «рекомендации по практическому управлению, улучшению социального взаимодействия в коллективе» [2]. Бихевиористская школа много внимания уделяла повседневной практике управления, анализировала опыт и разрабатывала инструменты повышения эффективности управления персоналом на основе научных исследований.

В 70-е годы возникает новое направление в теории управления персоналом - школа управления человеческими ресурсами. Армстронг М. под управлением человеческими ресурсами понимает «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [3]. Затраты на работника начинают рассматриваться как инвестиции. Поднимается вопрос о необходимости самореализации работников, о социальном обеспечении.

В настоящее время социально-психологическим аспектам уделяется большое внимание. Одним из наиболее актуальных вопросов является мотивация персонала.

Мотивация – «внутреннее побуждение к действию, обусловливающее субъективно-личностную заинтересованность индивида в его свершении» [4]. Мотивация труда — это «внутренний процесс, происходящий под воздействием потребностей в благах; он выражается в формировании мотива поведения личности с целью активизации трудовой деятельности на базе общественного разделения труда и развития частной собственности» [5]. Мотивация выступает как одна из основных функций управления. Простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей [6]. Задача руководителя состоит в том, чтобы выявить потребности сотрудника и дать возможность их реализовать при условии эффективной работы. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию у сотрудника состояния удовлетворенности.

С.В. Иванова отмечает, что «мотивы могут меняться с течением жизни и развитием карьеры человека как под влиянием внешних, объективных, факторов, так и в связи с развитием и изменением личности» [7]. Таким образом, процесс мотивации персонала должен строиться на основе индивидуального подхода к каждому работнику. Необходимо учитывать психологические особенности человека, проводить диагностику его потребностей. Мотивация персонала определяется также и социальной средой. Например, Йосио Кондо отмечает, что в Японии, в отличии от США и Европы, нет проблем с мотивацией персонала: «Отсутствие

вие серьезных проблем с мотивацией в Японии частично объясняется социальной средой» [8].

Процесс мотивации персонала является важным социально-психологическим аспектом управления, который требует научного подхода и высокой квалификации руководителя.

Еще одним ключевым процессом в управлении персоналом является адаптация. Еще Мэйо отмечал, что на новом рабочем месте человек должен не только освоить оборудование, но и привыкнуть к новому месту и коллективу.

В широком смысле понятие адаптации можно определить как «процесс приспособления живого организма к окружающим условиям» [9]. Адаптация персонала – «взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха» [10].

Адаптация персонала является одним из важных условий эффективного управления персоналом организации. Процесс адаптации персонала призван облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Время, необходимое для адаптации сотрудника, называется адаптационным периодом. Продолжительность адаптационного периода может быть различна в зависимости от специфики организации, должности, психологических особенностей сотрудника и уровня его профессиональной подготовки. Неверным является подход, при котором отождествляют испытательный срок и адаптацию работника на предприятии. Адаптационный период для новых сотрудников может составлять от одного до шести месяцев и заканчивается только тогда, когда сотрудник полностью вливается в коллектив и работу.

Американские исследователи утверждают, что время, необходимое для того, чтобы сотрудник начал работать в полную силу, составляет 8 недель для менеджеров младшего звена, 20 недель — Для среднего и более 26 — для топ-менеджера [11].

В зависимости от применяемых в компании методов работы с персоналом процесс адаптации может быть управляемым или стихийным. Стихийная адаптация никак не контролируется руководством, вследствие чего процесс адаптации сотрудника может быть нарушен.

Нарушения в процессе адаптации приводят к негативным последствиям, как для работника, так и для организации.

Также исследователи отмечают, что у «адаптирующегося работника, предоставленного самому себе, возрастаёт риск формирования негативной установки на организацию и ее факторы, что в дальнейшем влечет за собой устойчиво невысокую лояльность, для повышения которой субъектам управления персоналом придется применять активные усилия, т. е. затраты времени и средств на работника при отсутствии управления адаптацией не сокращаются, а перераспределяются во времени» [12].

Адаптация персонала — сложный процесс, требующий затрат от руководства, однако от его протекания во многом зависит эффективность трудовой деятельности сотрудника. При разработке программ адаптации необходимо учитывать специфику работы организации, должностные обязанности и психологические особенности работника.

Адаптация персонала предполагает его включение в коллектив. Как уже отмечалось, трудовой коллектив — это социальная система. Внутри коллектива формируется особы социально-психологический климат, который влияет на всех его участников и на производительность труда.

Социально-психологический климат в организации — «социально-психологическое состояние коллектива как результат совместной деятельности людей, их межличностных отношений, детерминированных не столько объективными условиями, сколько субъективной потребностью людей в общении и ее удовлетворением» [13]. Данное состояние коллектива требует от участников определенного стиля поведения. Человек начинает действовать в соответствии с установками коллектива.

Благоприятный социально-психологический климат характеризуется чувствами доверия, защищенности и безопасности, взаимной поддержкой, свободой мысли и творчества. Неблагоприятному социально-психологическому климату свойствены многочисленные конфликты, напряженность отношений, недоверие друг к другу, неудовлетворенность работой.

Основными показателями социально-психологического климата трудового коллектива являются «стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность» [14].

Благоприятный социально-психологический климат в коллективе повышает производительность труда, и удовлетворенность сотрудников, повышает мотивацию и облегчает процесс адаптации новых работников. Ведущая роль в формировании социально-психологического климата играет руководитель. Ему необходимо наладить эффективные коммуникации с членами коллектива, формировать доверительную атмосферу, поощрять сотрудников за сплоченные действия.

Значение социально-психологических аспектов управления персоналом в современных условиях постоянно возрастает. Это обусловлено необходимостью повышать эффективность работы в условиях конкуренции, а также нехваткой квалифицированных кадров. Создание благоприятных социально-психологических условий становится одной из приоритетных задач многих организаций.

### **Библиографический список**

1. Бурганова, Л.А., Савкина Е.Г. «Человеческие отношения»: уроки Хоторнского эксперимента [Текст] / Л.А. Бурганова, Е.Г. Савкина // ВЭПС. 2007. №3 С.91-103.
2. Костенко, Е. П. Теория прогрессивного управления А. Маслоу [Текст] / Е.П. Костенко // Пространство экономики. 2012. №1-3 С.218-222.
3. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами. 8-е издание [Текст] / М. Армстронг // Пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. - СПб.: Питер, 2004. - 832 с
4. Новая философская энциклопедия: В 4 томах. [Текст] / Ред. совет: Степин В.С., Гусейнов А.А., Семигин Г.Ю., Огурцов А.П. и др. //М.: Мысль, 2010. — Т. 1 — 744 с. /Т. 2 — 634 с. /Т. 3 — 692с. /Т. 4 — 736 с.
5. Кибанов, А.Я Мотивация трудовой деятельности: Учеб. пособие. [Текст] / А.Я. Кибанов, Н.А. Баткаева, Г.П., Гагаринская // Самара: СГТУ, 2001.
6. Сатонина, Н. Н. Особенности мотивации персонала современной российской компании [Текст] / Н.Н. Сатонина // Вестник Самарской гуманитарной академии. Серия: Психология. 2007. №1 С.112-122.
7. Иванова, С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? [Текст] / С.В. Иванова // М: Альпина Бизнес Букс, 2008
8. Кондо, Й Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента. [Текст] / Йосио Кондо // Нижний Новгород: Приоритет, 2007. — 206 с.
9. Кондаков, И.М. Психологический словарь [Текст] / И.М. Кондаков // М., 2000 г. 225.
10. Котлова, А.С. Адаптация персонала на предприятии в современных условиях [Текст] / А.С. Котлова, О.А. Попова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 6
11. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы [Текст] / Н. Володина // М.: Эксмо – 2009 г., 240 с.
12. Солоусова, К. В. Реализация комплексного подхода к управлению адаптацией персонала организации [Текст] / К.В. Солоусова // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2010. №2 С.34-38.
13. Учебный словарь терминов рекламы и паблик рилейшнз. [Текст] / И. А. Радченко. Под ред. Е. Е. Топильской // Воронеж: ВФ МГЭИ. 2007.
14. Черепкова, Н. В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе [Текст] / Н.В. Черепкова, С. А. Чугункин // БМИК. 2011. №1 С.45-48.

# АНАЛИЗ НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫХ ОШИБОК КАДРОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И КОМПЛЕКС МЕР ПО ИХ УСТРАНЕНИЮ

А. Мищечкина

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, mishechkina.a@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ наиболее распространенных ошибок кадрового администрирования, разработан комплекс мер по их устранению.

*Ключевые слова:* кадровое администрирование, ошибки, устранение ошибок

## ANALYSE OF THE MOST SPOKEN PERSONNEL ADMINISTRATION'S MISTAKES AND COMPLEX OF MEASURES ON THEIR ELIMINATION

A. Mishechkina

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, mishechkina.a@mail.ru*

*Abstract.* This paper deals with the analyse OF the most spoken personnel administration's mistakes and complex of measures on their elimination was developed.

*Keywords:* personnel administration, mistakes, elimination of mistakes

### 1. Введение

Современная организация представляет собой сложную социотехническую систему с взаимодействием технической, экономической, информационной и социальной подсистем, которые должны быть внутренне упорядочены и иметь общее управление [1, с.5]. Под технической подсистемой понимается комплекс рабочих мест, требующих определенных навыков от работников, для осуществления деятельности. Экономическая подсистема – совокупность финансовых потоков, включающих инвестиции, прибыль, оплату труда работников. Социальная подсистема – взаимодействие работников в процессе создания товаров или услуг. Значит, с одной стороны, организация – совокупность предметов и средств труда, а с другой – совокупность людей, производящих товары или услуги при помощи этих предметов и средств.

Эффективное развитие организации обеспечивается за счет управления, ключевой функцией которого является контроль.

Основная задача службы управления персоналом на любом предприятии, независимо от его численности, - ведение кадрового учета, который предполагает оформление большого количества документов.

Нарушение установленного законодательно порядка делопроизводства грозит компании штрафами, приостановлением деятельности в случае обнаружения несоответствий государственной инспекцией труда.

В данной статье мы рассмотрим наиболее типичные ошибки кадрового делопроизводства и предложим мероприятия по их устранению, что будет полезно сотрудникам, которые занимаются кадровым сопровождением.

### 2. Анализ наиболее распространенных ошибок кадрового администрирования

Рассмотрим основные документы кадровой службы (таблица 1). Они делятся на обязательные и необязательные (факультативные).

Рассмотрим требования к оформлению Правил внутреннего трудового распорядка как основного обязательного локального нормативного акта.

В соответствии со ст. 189 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Согласно ст. 190 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 Трудового кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Таблица 1 - Основные документы кадровой службы

<b>Обязательные документы</b>	<b>Факультативные документы</b>
Штатное расписание (ст. 57 ТК РФ)	Коллективный договор (ст. 5, 8, 15 ТК РФ)
Правила внутреннего трудового распорядка (ст. 189, 190 ТК РФ)	Должностные инструкции
Положение о защите персональных данных работников (ст. 86 ТК РФ)	Личное дело работника
Инструкция по охране труда (ст. 212 ТК РФ)	Положение об оплате труда (ст. 135 ТК РФ)
Трудовые договоры, доп. соглашения к ним (ст. 16, 59, 57, 67 ТК РФ)	Положение о командировках
Трудовые книжки работников (ст. 66 ТК РФ)	Положение об испытании при приеме на работу
Личные карточки работников (п. 12, 41 Правил ведения и хранения трудовых книжек)	Положение о профессиональной подготовке или переподготовке (ч. вторая ст. 196 ТК РФ)
Табель учета рабочего времени (ст. 91 ТК РФ)	Положение о кадровой службе
График отпусков (ст. 123 ТК РФ)	
Приказы по личному составу (ст. 62, 68 ТК РФ) и основания к ним (заявления, служебные записки и пр.)	
Договоры о полной индивидуальной и полной коллективной (бригадной) материальной ответственности (ст. 244 ТК РФ)	
Книга учета движения трудовых книжек и вкладышей в них	
Приходно-расходная книга по учету бланков трудовой книжки и вкладыша в нее (п. 40 Правил ведения и хранения трудовых книжек)	
Журнал учета инструктажа по охране труда (п. 2.1.3 постановления Минтруда России, Минобразования России от 13 января 2003 г. № 1/29)	
Журнал учета проверок юридического лица (приказ Минэкономразвития России от 30 апреля 2009 г. № 141)	

Рассмотрим требования к оформлению Правил внутреннего трудового распорядка как основного обязательного локального нормативного акта.

В соответствии со ст. 189 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка - локальный нормативный акт, регламентирующий в соответствии с настоящим Кодексом и иными федеральными законами порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений у данного работодателя.

Согласно ст. 190 ТК РФ Правила внутреннего трудового распорядка утверждаются работодателем с учетом мнения представительного органа работников в порядке, установленном ст. 372 Трудового кодекса для принятия локальных нормативных актов.

Отсутствие учета мнения представительного органа – основная ошибка большинства специалистов при составлении данного документа. К вспомогательным ошибкам можно отнести отсутствие необходимых пунктов, таких как режим работы и время отдыха, при условии, что они не прописаны в трудовом договоре.

Ошибки в оформлении других локальных нормативных актов также связаны с их содержанием.

Отдельно следует отметить Положение о защите персональных данных работников. Необходимым, но часто игнорируемым требованием к которому является указание перечня лиц, которые имеют доступ к персональным данным и оформление письменного обязательства на инспектора по кадрам и начальника отдела кадров.

Основным документом, подтверждающим возникновение трудовых отношений между работником и работодателем, является трудовой договор. При его составлении возникают следующие ошибки:

- 1) Не указывается структурное подразделение;
- 2) Несоответствие указанного оклада штатному расписанию;

- 3) Не указываются сроки выплаты заработной платы;
- 4) Отсутствует подпись работника о получении второго экземпляра договора.

Множество ошибок возникает при оформлении и хранении трудовых книжек. Рассмотрим наиболее распространенные из них:

- 1) Хранение личных книжек в делах работников;
- 2) Отсутствие приказа о назначении ответственного за ведение, хранение, учет и выдачу трудовых книжек;
- 3) Неправильные формулировки записей в трудовой книжке;
- 4) Отсутствие записей о перемещении работников.

Отсутствие налаженной схемы типичных кадровых процессов приводит к регулярным переработкам инспектора по кадрам и, как следствие, допущению большего числа ошибок из-за утомленности.

Например, заполнение заявлений работниками на писчей бумаге приводит к грамматическим ошибкам, а отсутствие организации хранения документов – к их потере.

### **3. Комплекс мер по устранению выявленных ошибок**

Для ликвидации выявленных проблем предлагается применить комплексы мероприятий, касающихся различных аспектов кадрового администрирования. В первую очередь, это вопросы, непосредственно связанные со взаимодействием с персоналом (таблица 2).

Таблица 2 - Комплекс мер по устранению проблем, связанных со взаимодействием с персоналом

Проблема	Мероприятия по решению	Сроки выполнения	Стоимость
Потеря заявлений от работников/служебных записок от руководителей.	Документы от непосредственных руководителей предлагается заносить в специальный журнал регистрации, содержащий сведения о подавшем (ФИО, должность, основание), подпись руководителя и дата.	1 день	150 руб.
Временные затраты на поиск приказов.	Заказать стенд с числом ячеек, соответствующим количеству отделов и размещать там приказы по подразделениям.	4 дня (1 день – заказ, 1 день – изготовление, 2 дня – доставка)	3660 руб.
Ошибки в заявлениях работников	Рекомендуется разработать шаблоны типовых заявлений и служебных записок и передать их мастерам	3 дня	Бесплатно

Для формирования эффективного кадрового делопроизводства необходимо учитывать регулярное внесение изменений в трудовое законодательство. Для отслеживания правовой ситуации возможно участие в онлайн-трансляции семинара Всероссийский практический форум «Кадровое дело». В очном режиме там собираются инспекторы по кадрам со всей страны, чтобы обсудить изменения и подвести итоги года. Регистрация является бесплатной, что играет важную роль при ограниченных ресурсах на развитие сотрудников отдела кадров.

Организовать хранение личных дел следует не в алфавитном порядке, а по подразделениям, что сократит затраты времени на поиск на 75%.

Для упрощения процедуры приема сотрудников рекомендуется добавить в 1С функцию составления трудового договора. Форма трудового договора должна включать поле для персональных данных сотрудника. Реквизиты организации, основные условия трудового договора, являющиеся типовыми, прописаны в самой форме. Из выпадающего списка выбирается должность и в соответствии с ней автоматически прописываются условия оплаты труда в соответствии со штатным расписанием, условия труда, характер работы, класс опасности. При приеме сотрудника данные автоматически выгружаются в единую базу, место проживания заполняется автоматически в соответствии с местом проживания. Предусматривается возможность ручного исправления данных. Стоимость услуг программиста 1С (фрилансера) составляет 1200 руб/час. Время, необходимое для разработки дополнительной функции составляет 8 часов.

## **Выводы**

Современные организации нуждаются в качественной оценке эффективности работы системы управления персоналом. Для организаций численностью меньше 500 человек основной потребностью является оценка качества кадрового администрирования.

Наиболее распространенными ошибками в ведении кадрового администрирования являются:

- 1) Несоблюдение требований законодательства при оформлении кадровых документов;
- 2) Нарушение правил хранения трудовых книжек;
- 3) Некомпетентность сотрудников отдела кадров;
- 4) Отсутствие организации хранения документов;
- 5) Отсутствие налаженных кадровых процессов.

К их решению необходимо подходить комплексно, учитывая потребности отдельно взятой организации.

## **Библиографический список**

1. Аудит и контроллинг персонала организации: Учеб. Пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. / Под ред. Проф. П.Э. Шлендера. – М.: Вузовский учебник, 2010. – 262 с.
2. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 03.07.2016) (с изм. и доп., вступ. в силу с 03.10.2016).
3. Постановление Правительства РФ от 16 апреля 2003 г. № 225 «О трудовых книжках».

УДК 658; ГРНТИ 820111

## **ПРАВОВАЯ БЕЗГРАМОТНОСТЬ РАБОЧИХ**

**В.Ю. Гаврина**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, vika.gavrina.97@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье я хочу поднять проблему правовой безграмотности рабочих и как следствие частое нарушение их трудовых прав. На мой взгляд, эта проблема весьма актуальна в настоящее время, но ей не уделяют должного внимания. Человек, нуждающийся в деньгах готов выполнить почти любые указания начальника, даже не входящие в его должностные обязанности, начиная от заваренной для босса чашки чая и заканчивая большой переработкой времени, лишь бы не лишиться хорошо оплачиваемой должности. При этом он полностью уверен, что за неповиновение или незначительное нарушение он будет уволен. Почему же люди так слепо в это верят? Почему «боятся» узнать всю полноту своих прав и довольствуются лишь небольшим их количеством? Попробую разобраться в данном вопросе.

*Ключевые слова:* правовая безграмотность, ТКРФ

## **LEGAL ILLITERACY OF WORKERS**

**V.U. Gavrina**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Ryazan, vika.gavrina.97@mail.ru*

*Abstract.* In this article, I want to raise the issue of legal illiteracy of workers and consequently the frequent violation of their labor rights. In my opinion, this issue is very relevant at the moment, but she did not pay enough attention. A person in need of money ready to perform almost any instructions from the captain, not even included in his official duties, ranging from tea brewed cup big boss and ending processing time, so as not to lose well-paying positions. At the same time he is fully convinced that for disobedience or minor violation, he will be fired. Why do people blindly believe in it? Why are "afraid" to know the fullness of their rights and are content with only a small number of them? I'll try to sort out this issue.

*Keywords:* legal illiteracy, Labour Code of the Russian Federation

### **1. Введение**

Целью данной статьи является формирование у работников различных организаций убеждений о том, что при качественном выполнении своих должностных обязанностей, они

могут быть полностью уверены в завтрашнем дне и не волноваться о внезапном увольнении, а также о том, что не надо бояться отстаивать свои права, не нужно бояться закона.

### **Задачи:**

Для меня важно решить несколько задач в данном вопросе:

1. правовое самообучение работников;
2. обеспечение помощи работникам со стороны профсоюзов;
3. обеспечение помощи работникам со стороны комиссии по трудовым спорам;
4. обеспечение помощи работникам со стороны уполномоченных государственных органов.

Трудовой кодекс Российской Федерации определяет трудовые отношения между работниками и работодателями. Его целью является установление трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защита прав и интересов работников и работодателей [1]. Жаль, что большинство людей видят эту «книжку» один раз в жизни во время обучения, а кто то и вовсе лишь только слышал о ней. Итогом правовой безграмотности граждан являются, имеющиеся нарушения в их адрес со стороны их руководства. Реакцией же граждан на нарушения их прав является чаще всего безмолвное молчание. По их мнению, они ничего не могут сделать или успокаивают себя словами, что это воля случая, не повезло на этом месте, повезет на следующем. Однако практика показывает, что и на другом месте работы они допустят по отношению к себе ситуации, когда руководство будет нарушать их права. И связано это в первую очередь с отсутствием знаний у работников в области трудового права, умений отстаивать свои права.

### **2. Профсоюзная организация**

Но не все так плохо, ведь даже если работник не смог самостоятельно разрешить конфликтную ситуацию с начальником, ему на помощь должен прийти профсоюз (союз граждан, которых связывают общие производственные и профессиональные интересы). Цель создания данной организации – это защита социально-трудовых прав работников на отдельно взятом предприятии. Профсоюзы и создаваемые ими инспекции труда имеют право следить за соблюдением трудового законодательства и устраивать проверки. На основании этого можно предположить, что члены профсоюза в обязательном порядке следят за соблюдением прав каждого работника своей организации. Однако, как показывает практика, профсоюз состоит из простых людей со своими потребностями и видением, что не исключает предвзятого отношения к определенным ситуациям или попусту не гарантирует того, что они полностью знают свои права и законодательство, вследствие чего они также не могут полностью обеспечить должную защиту прав работников. Кроме того, в коммерческих организациях отсутствуют профсоюзы, а, следовательно, у работников данных организаций нет возможности обратиться за помощью к членам профсоюза по защите своих интересов и прав. Чаще всего руководители коммерческих организаций без объяснения причин увольняют своих сотрудников, причем с явными нарушениями прав граждан, а они, в свою очередь принимают действия руководителей, как должны – они же работодатели и сами определяют какой работник им нужен. Безусловно, работодатель вправе формировать свой персонал в соответствии с интересами организации, однако процедура увольнения должна соответствовать всем требованиям, указанным в Трудовом кодексе Российской Федерации.

### **3. Комиссия по трудовым спорам**

Также при разногласии сторон не будет лишним вмешательство комиссии по трудовым спорам, которая образуется на паритетных началах. В данном случае важно соблюсти ряд правил [2]:

1. работник может обратиться в комиссию в трехмесячный срок со дня обнаружения им факта нарушения своего права;
2. комиссия обязана зарегистрировать поступившее заявление работника и рассмотреть индивидуальный трудовой спор в течение десяти календарных дней со дня подачи заявления;

3. спор рассматривается при обязательном присутствии работника или уполномоченного им представителя, если работник письменно не заявил о своем желании рассмотреть спор без его участия;

4. если работник дважды не явился на заседание комиссии по рассмотрению его заявления о трудовом споре, то комиссия вправе снять с рассмотрения заявление работника;

5. комиссия вправе вызывать на свое заседание свидетелей, экспертов, а работодатель обязан по запросу комиссии предоставить в установленные сроки необходимые документы;

6. заседание комиссии считается правомочным, если на нем присутствовали не менее половины членов как со стороны работников организации, так и со стороны работодателя;

7. протокол заседания комиссии заверяется подписью председателя или его заместителя и печатью комиссии;

8. решение комиссии может быть обжаловано в десятидневный срок, по истечении которого решение становится обязательным для исполнения в течение трех дней.

#### **4. Уполномоченные государственные органы**

Но что же делать человеку, если сам он не в силах отстоять трудовые права, а профсоюз и комиссия по трудовым спорам не могут помочь ему в данной ситуации? – Опустить руки и смириться с несправедливостью?

Такое решение будет самое не правильное.

Необходимо работнику, чьи права нарушены в кратчайшие сроки обратиться в уполномоченные государственные органы. С этими организациями вы наверняка не раз сталкивались в жизни для решения задач иного рода. Обратившись в прокуратуру, государственную инспекцию труда или суд у человека будет намного больше шансов получить качественную помощь от людей, хорошо разбирающихся во всех тонкостях трудового законодательства. Так же немаловажным является тот факт, что люди, защищающие ваши права, будут непредвзято оценивать сложившуюся ситуацию и у работника будет меньше поводов для волнения.

Следует отметить, что государственная инспекция труда является главным государственным органом по выявлению нарушений норм трудового законодательства, допускаемых работодателями. При чем в обязанности государственной инспекции труда входит выявление нарушений не только по жалобам отдельных граждан, но и самостоятельно проводить проверочные мероприятия по выявлению подобных фактов. Практика показывает, что в основном недобросовестные руководители привлекаются к административной ответственности.

#### **5. Статистические данные**

По статистике, в России наиболее распространенными являются трудовые споры, связанные с [3]:

1. увольнением работников, в том числе споры об изменении формулировок причин и дат увольнения;
2. необоснованными и незаконными переводами работников;
3. применением дисциплинарных взысканий, в том числе и увольнений;
4. задержками выплаты зарплаты.

Необходимо отметить, что многолетняя судебная статистика рассмотрения трудовых конфликтов показывает, что суды чаще всего принимают сторону работника и удовлетворяют его исковые требования.

#### **5. Краткая информация для работников.**

Большинство работников знают, что их работодатель должен им своевременно выплачивать заработную плату и содержать их рабочее место в соответствии с установленными правилами. Однако, многие не знают таких фактов, как то, что работодатель в обязательном порядке должен обеспечивать им медицинский осмотр при выполнении работы сопряженной с вредными и/или опасными условиями труда, тяжелых видов деятельности, работы, связанной с движением транспорта, а также для работающих в организациях пищевой промышленности, общественного питания и торговли, лечебно-профилактических и дет-

ских учреждений, водопроводных сооружений. В организациях связанных с торговлей, работой с детьми, медицинскими препаратами нарушений в этой части трудового законодательства бывают редко, а вот в коммерческих организациях гораздо чаще.

Все работники, работающие с вредными или опасными веществами, имеют право на ежегодный оплачиваемый отпуск и дополнительный оплачиваемый отпуск.

При увольнении работнику обязаны выплатить денежную компенсацию за неиспользованный отпуск.

С каждым работником организация должна заключить письменный договор с указанием в нем условий оплаты труда (размер тарифной ставки или оклада работника, доплаты, надбавки и поощрительные выплаты)).

При трудоустройстве работодатель обязан ознакомить работника с основными локальными актами, регулирующими будущую его деятельность.

Работодатель обязан за два месяца уведомить работника об изменении условий трудового договора.

Для определенной категории граждан не устанавливается испытание при приеме на работу, а именно поступающим на работу по конкурсу, беременным женщинам, несовершеннолетним, избранным на выборную должность на оплачиваемую работу, впервые поступающим на работу после окончания учебных заведений профессионального обучения.

Работодатель обязан заключать трудовой договор с работником, а не гражданско-правовой (подряда, оказания услуг, поручения и др.) [4].

Более подробно со своими правами читатели могут познакомится при изучении трудового законодательства Российской Федерации.

### **Выводы**

В представленной статье предложено несколько вариантов разрешения ситуаций связанных с нарушениями трудового законодательства. У каждого из них есть свои плюсы и недостатки и, естественно, решать какие именно действия стоит предпринять нужно исходя из конкретной ситуации. Надеюсь, что данная статья заставит людей задуматься о необходимости приобретения знаний в области трудового права. Предполагаем, что если у читателя этой статьи возникнет вопрос или спорная ситуация в области трудового законодательства, то он сможет достойно ее разрешить.

### **Библиографический список**

1. Трудовой кодекс Российской Федерации
2. [http://finances.social/upravlenie-personalom\\_709/trudovye-konfliktyi-mezdu-rabotnikami.html](http://finances.social/upravlenie-personalom_709/trudovye-konfliktyi-mezdu-rabotnikami.html)
3. <https://rg.ru/2011/08/09/trud-baza-yurist.html>
4. <http://www.delo-press.ru/articles.php?n=10141>

УДК 331.1; ГРНТИ 06.77.02

## **АНАЛИЗ КОМПЛЕКСНОГО ПЛАНА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗРАБОТКЕ И ПРИМЕНЕНИЮ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СТАНДАРТОВ**

**Д.А. Наборщикова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, Рязань, naborshikova-dar@mail.ru*

*Аннотация.* В данной статье проанализировано выполнение комплексного плана по разработке профстандартов, их независимой профессионально – общественной экспертизе и применению.

*Ключевые слова:* профстандарт, профессиональный стандарт, комплексный план, национальный совет

## **ANALYSIS OF COMPREHENSIVE ACTION PLAN FOR THE DEVELOPMENT AND USE OF PROFESSIONAL STANDARDS**

**D.A. Naborschikova**

*Ryazan State Radio Engineering University,  
Russia, Ryazan, naborshikova-dar@mail.ru*

*Abstract.* This article analyzes the implementation of a comprehensive plan for the development of professional standards and their independent professional - social expertise and application.

*Keywords:* professional standards, professional standards, a comprehensive plan, the National Council

В 2015 г. в Трудовой кодекс РФ внесены существенные изменения, которые регламентируют обязательное применение профессиональных стандартов для работников государственных и муниципальных структур и коммерческих организаций. Согласно новой статье 195.1 ТК РФ, профессиональный стандарт (ПС) - характеристика квалификации, необходимой работнику для осуществления определенного вида профессиональной деятельности. В свою очередь, квалификация – это уровень знаний, умений, профессиональных навыков и опыта работы работника.

Профстандарты в России пришли на замену ЕКТС (единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих) и ЕКСД (единый квалификационный справочник должностей служащих).

Действующие справочники уже устарели, что создает трудности специалистам по персоналу при работе с ними. Переписать справочники, учитывая множество появившихся, некоторое количество уже устаревших, требования к существующим профессиям довольно проблематично. Таким образом и встал вопрос о введении нового способа учета и регламентации деятельности специалистов в России.

Профстандарты представляют собой более универсальный документ, по сравнению со Справочниками, включающий в себя укрупненные и актуальные характеристики квалификационных требований.

В настоящей работе рассмотрим комплексный план мероприятий по разработке профессиональных стандартов, их независимой профессионально – общественной экспертизе и применению на 2014 – 2016 годы.

Пункт 1: Создание Национального совета профессиональных квалификаций при Президенте РФ. Национальный совет был создан в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 16 апреля 2014 года № 249. Председателем Национального совета является Президент Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей» Александр Николаевич Шохин. За время работы Национального совета он стал органом, консолидировавшим усилия работодателей, профсоюзных организаций и органов государственной власти для решения вопросов развития национальной системы квалификаций. Национальный совет проводит экспертизу проектов законодательных и иных нормативных правовых актов Российской Федерации по вопросам развития системы профессиональных квалификаций в Российской Федерации. Национальный совет рассматривает проекты профессиональных стандартов. На основании заключений Национального совета принимается решение об утверждении профессиональных стандартов.

Пункт 2: Совершенствование нормативно – правовой базы, регламентирующей разработку и применение профстандартов. Это выражено в принятии следующих НПА:

Постановление Правительства РФ №23 от 22 января 2013 года «О Правилах разработки, утверждения и применения профессиональных стандартов»;

Приказ Минтруда России №170н от 29 апреля 2013 года «Об утверждении методических рекомендаций по разработке профессионального стандарта»

Приказ Министерства труда и социальной защиты от 12 апреля 2013 года №147н «Об утверждении макета профессионального стандарта»;

Приказ Министерства труда и социальной защиты от 12 апреля 2013 года №148н «Об утверждении Уровней квалификаций в целях разработки проектов профессиональных стандартов»;

Минтрудом был разработан проект приказа "Об утверждении Методических рекомендаций по применению профессиональных стандартов".

При разработке Рекомендаций использованы Приказы Минтруда России:

- от 12.04.2013 N 147н;

- от 12.04.2013 N 148н;
- от 29.04.2013 N 170н.

Пункт 3: Проведение анализа потребности в разработке профессиональных стандартов, в том числе с учетом государственных программ и планов мероприятий ("дорожных карт") по приоритетным направлениям развития экономики в Российской Федерации.

Пункт 4: Подготовка предложений по дальнейшей разработке профессиональных стандартов на 2015 - 2020 годы.

Пункт 5: Организация разработки и актуализации профессиональных стандартов с учетом профессиональных компетенций, апробированных в рамках Национального чемпионата сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills.

Из 15 профессий, представленный на 3-м национальном чемпионате сквозных рабочих профессий высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WORLD SKILLS HI-TECH уже 8 имеют принятые профстандарты (на одну профессию принят проект).

Таблица 1 - Соотношение рабочих профессий WorldSkills и профстандартов

Сквозные рабочие профессии высокотехнологичных отраслей промышленности по методике WorldSkills	Профстандарты
Электрик (электромонтер)	Профстандарт слесаря-электрика (утв. приказом Минтруда РФ от 17.09.2014 № 646н). Профстандарт работника по обслуживанию и ремонту оборудования связи и электрических сетей (утв. приказом Минтруда РФ от 29.12.2015 № 1176н). Профстандарт работника по обслуживанию оборудования подстанций электрических сетей (утв. приказом Минтруда РФ от 29.12.2015 № 1177н). Профстандарт специалиста по оборудованию диспетчерского контроля (утв. приказом Минтруда РФ от 25.12.2014 № 1123н). Профстандарт работника по техобслуживанию и ремонту кабельных линий электропередачи (утв. приказом Минтруда РФ от 28.12.2015 № 1165н). Профстандарт работника по ремонту трансформаторов в инженерной инфраструктуре электроснабжения населения (утв. приказом Минтруда РФ от 21.12.2015 № 1071н).
Системный администратор	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 5 октября 2015 г. N 684н "Об утверждении профессионального стандарта "Системный администратор информационно-коммуникационных систем"
Промышленный дизайнер	Приказ Минтруда России от 18.11.2014 N 894н (ред. от 12.12.2016) "Об утверждении профессионального стандарта "Промышленный дизайнер (эргономист)"
Токарь на станках с ЧПУ	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 25 декабря 2014 г. N 1128н "Об утверждении профессионального стандарта "Токарь"
Мехатроник	Приказ Минтруда России от 28.10.14г. №812н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по мехатронике в автомобилестроении"
Сварщик	Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 28 ноября 2013 г. N 701н "Об утверждении профессионального стандарта "Сварщик"
Робототехник	Приказ Министерства труда от 03.03.2016 N 84н «Об утверждении профессионального стандарта «Оператор мобильной робототехники»
Специалист по электронике	
Слесарь по работе с металлом	

Продолжение таблицы 1

Полимеханик	
Лаборант - химик	Проект профессионального стандарта "Лаборант химического анализа"
Специалист по обслуживанию авиационной техники	<a href="#">Приказ Минтруда России от 21.12.2015 N 1052н "Об утверждении профессионального стандарта "Специалист по послепродажному обслуживанию авиационной техники"</a>
Специалист по прототипированию	
Специалист по промышленной робототехнике	
Специалист по реверсивному инжинирингу	
Специалист по лазерным технологиям	
Специалист по многоосевой обработке на станках с ЧПУ	

Пункт 6: Доработка информационного ресурса по вопросам профессионального развития (информация о потребности в кадрах, профессиях, возможности получения образования и трудоустройства на базе действующих информационных ресурсов).

Пункт 7: Консультационное обеспечение разработки и профессионально-общественного обсуждения проектов профессиональных стандартов, а также применения профессиональных стандартов.

Национальное агентство развития квалификаций Российской союза промышленников и предпринимателей организует обучение по программе «Разработка профессиональных стандартов»

Пункт 8: Подготовка методических рекомендаций по разработке основных профессиональных образовательных программ и дополнительных профессиональных программ с учетом соответствующих профессиональных стандартов.

Федеральный закон от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации», вступивший в силу 1 сентября 2013 г. зафиксировал роль профессиональных стандартов в системе образования:

учет положений ПС при формировании соответствующих ФГОС профессионального образования (часть 7 статьи 11);

разработка и утверждение программ профессионального обучения на основе установленных ПС (часть 8 статьи 73), проведение соответствующего квалификационного экзамена в пределах требований, указанных в ПС по соответствующим профессиям рабочих, должностям служащих (часть 3 статьи 74);

учет ПС при формировании содержания доп. проф. программ (часть 9 статьи 76);

использование требований ПС к специалистам, рабочим и служащим соотв. профиля при проведении профессионально- общественной аккредитации профессиональных образовательных программ (часть 4 статьи 96);

установление требований на основе ПС в отношении руководителей образовательных организаций, лиц, занимающихся педагогической деятельностью, иных работников образовательных организаций (часть 2 статьи 51, часть 1 статьи 46, часть 2 статьи 52).

С учетом поручения Правительства РФ от 9 апреля 2014 г. № ОГ-П8-2387 Минобрнауки России планирует до 1 сентября 2014 г. внести изменения в Правила разработки, утверждения ФГОС и внесения в них изменений (утв. постановлением Правительства РФ от 5 августа 2013 г. № 661) в целях закрепления механизма учета положений профессиональных стандартов, предусмотренного частью 7 статьи 11 ФЗ, при разработке и внесении изменений в ФГОС.

Согласно пункту 5 Комплекса мер (утв. Председателем Правительства РФ 4 декабря 2012 г. № 6697п-П8), предполагается обеспечить к 2016 г. учет требований ПС при корректировке утвержденных и разработке новых ФГОС ВО и СПО в сфере подготовки управленческих кадров в социальной сфере, технических специалистов и инженеров.

Пункт 9: Подготовка предложений по активизации участия профессиональных сообществ в разработке профессиональных стандартов.

Пункт 10: Разработка и внедрение механизма независимой оценки профессионального уровня квалификации работников на основе профессиональных стандартов. Принят закон, регулирующий проведение независимой оценки квалификации работников или лиц, претендующих на осуществление определенного вида трудовой деятельности - Федеральный закон от 03.07.2016 N 238-ФЗ "О независимой оценке квалификации".

Пункт 11: Мониторинг и обобщение лучших практик профессионально-общественной аккредитации образовательных программ и общественной аккредитации организаций, осуществляющих образовательную деятельность с учетом профессиональных стандартов.

Пункт 12: Формирование и ведение базы данных экспертов, участвующих в экспертизе и профессионально-общественном обсуждении профессиональных стандартов.

Пункт 13: На сайте profstandart.rosmintrud.ru создан реестр профессиональных стандартов.

Пункт 14: "ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий" принят и введен в действие Приказом Росстандарта от 12.12.2014 N 2020-ст.

Пункт 15: Разработка национального классификатора профессиональных стандартов.

Пункт 16: Подготовка предложений о поэтапной замене Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих на профессиональные стандарты, утвержденные в установленном порядке.

Пункт 17: На базе Национального совета профессиональных квалификаций при Президенте РФ создана Рабочая группа по поддержке лучших практик развития квалификаций.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что работа над реализацией данного плана еще не завершена, некоторые пункты имеют только проекты нормативно – правовых актов.

УДК 331.108; ГРНТИ 87.17.25

## АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМ КАДРОВОГО УЧЁТА СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

С.И. Бурлаков

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Россия, г.Рязань, burlakovjob@mail.ru

**Аннотация.** В данной работе классифицированы основные виды систем автоматизации кадрового учёта в современной организации. Также в статье указаны этапы автоматизации учёта кадров и описан процесс выбора автоматизированной системы.

**Ключевые слова:** организация, автоматизация, автоматизированная система учёта кадров, персонал, кадровый учёт.

## AUTOMATION OF PERSONNEL RECORDS SYSTEMS OF THE MODERN ORGANIZATION

S.I. Burlakov

Ryazan State Radioengineering University,  
Russia, Ryazan, burlakovjob@mail.ru

**Abstract.** In this paper the main types of automation systems of personnel records are classified. The article also determines the stages of automation of accounting personnel and describes the process of choosing an automated system.

**Keywords:** organization, automation, automating system for personnel records, staff, personnel accounting.

### 1. Введение

На сегодняшний день в России практически не осталось организаций, где кадровые вопросы решались бы «вручную». Очевидно, что с каждым годом государственные требования в этой сфере становятся более сложными для выполнения. Как итог, в штатах организаций увеличивается количество сотрудников, отвечающих за выполнение различных трудо-

вых норм. Современный бизнес в таких условиях обязан планомерно включать в оборот автоматическую систему учета персонала.

Возникает очевидная проблема, ведь, чем больше фирма — тем сложнее создать систему автоматизированного учёта кадров, которая бы отвечала всем современным стандартам. Но, правильная автоматизация не только сведёт количество ошибок к минимуму, но и повысит доходность организации.

## **2. Этапы автоматизации учёта кадров**

Автоматизация учета персонала – достаточно сложный, ёмкий процесс, поэтому она требует поэтапной реализации. Для правильной установки и работы системы по каждому этапу (уровню) необходимо пройти с максимальной точностью. Рассмотрим этапы автоматизации учёта кадров.

I этап: постановка основных задач автоматизации.

Здесь берёт начало построение сложной системы автоматизации. Кроме постановки целей и разработки плана действия программы автоматизации, определяются её критерии и требования к ней. Необходимо понимать, что ошибка в начале внедрения подобной системы точно приведёт к возникновению сложностей на дальнейших этапах с необходимостью возврата к исходной точке.

II этап: внедрение системы.

Уровень внедрения системы автоматизации учёта кадров - процесс создания технической базы, которая позволит использовать механизм этой системы.

III этап: обучение персонала, отвечающего за использование системы автоматизации.

Этап обучения персонала является крайне важным, т.к., в ходе его работники организации получают практический навык работы с новой системой. Необходимо правильно донести до ответственного персонала суть системы автоматизации и принцип её работы.

IV этап: введение в систему первых данных и начало работы.

Этот уровень предполагает создание необходимого минимума для функционирования информационных баз. Обучение персонала не заканчивается на предыдущем этапе, а проходит параллельно с этапом внедрения первых данных.

V этап: расширение автоматизированной системы и инженеринг отчетов.

На этом этапе внедрения системы автоматизации учёта персонала происходит пополнение системы новыми данными и, как следствие, её функциональное развитие. Также в неё вносится старая информация. Как итог, организация получает автоматизированная систему учёта, включающую всю её работу с этапов её создания. Кроме того, на заключительном этапе создаются шаблоны отчетов, в соответствии с потребностями управляющих фирмы.

## **3. Классификация программ автоматизации учёта кадров**

Существует 4 типа систем автоматизации кадров: предсистемы, HRM-системы, WFM-системы и HCM-системы. Рассмотрим каждый из типов подробнее.

### **1) Предсистемы.**

Предсистемы представляют собой утилиты, обеспечивающие учет кадров. Используются такие системы, в основном, на малых предприятиях, т.к. они весьма просты и доступны организациям с любым бюджетом. В основном, предсистемы выполняют одну или несколько функций. К таким функциям могут относиться учет штатного расписания, времени работы и отпуска, приема и увольнения и т.д.

Кроме того, предсистемы могут рассчитывать зарплаты работников.

### **2) HRM-системы.**

HRM-системы (Human Resources Management) являются достаточно крупными системами по учёту кадров. Они способны решать достаточно сложные задачи. Такие системы имеют целый комплекс функций, которые хранят и анализируют самые разнообразные данные о работниках предприятия: от карьерных успехов каждого отдельного работника, до его образования и даже мотивации.

Примером такой системы может служить HRM-система “Компас: Управление персоналом”. В неё входят 3 основных модуля:

- Расчет заработной платы;
- Кадровый учет;
- Управление трудовыми ресурсами.

Для производственных предприятий, использующих сдельную оплату труда, не менее важен еще один модуль, который называется Расчет нарядов. Помимо этого HRM-система "КОМПАС: Управление персоналом" включает 2 дополнительных модуля:

- Банковские карточки
- Электронные индивидуальные сведения для ПФ и МНС
- 3) WFM — системы.

WFM системы (Workforce Management), по сравнению с системами HRM, могут решить не только стратегические, но и тактические задачи. Они обладают большим количеством функций, также они дают кадровому специалисту дополнительные рычаги для учёта кадров. Одной из самых известных WFM-систем автоматизации кадрового учёта является программа "АРГУС". Автоматизированная система контроля рабочей силы АРГУС Workforce Management (WFM) создана для обеспечения правильного использования рабочей силы, а именно — выездных работников предприятия. Благодаря системе WFM процесс распределения задач между большим количеством работником становится организованным, простым и быстрым. Предназначением системы WFM является автоматизация процессов управления рабочей силой и сопутствующими ресурсами при выполнении задач.

#### 4) HCM-системы.

Системы Human Capital Management предназначены для работы как с количественными кадровыми показателями, так и с качественными. Они позволяют гибко и эффективно управлять рабочими процессами, манипулируя целостными подходами, учитывающими все аспекты деятельности персонала. Это заметно повышает производительность компании (По данным некоторых исследований, минимум на 15%). По своей сути, системы HCM являются заказным ПО, служащим для автоматизации управления персоналом. Например, программа SAP HCM является одним из модулей комплексной системы планирования ресурсов предприятия SAP ERP, входящего в обширный комплекс решений SAP Business Suite. SAP HCM представляет собой интегрированное решение для эффективного управления человеческими ресурсами.

Программа SAP HCM позволяет:

- Стандартизировать и автоматизировать процессы локального и глобального управления персоналом с целью повышения их эффективности
- Управлять разнообразными трудовыми ресурсами по всей компании
- Сократить затраты времени и средств на администрирование персонала, одновременно создав основу для процессов управления талантами и будущих инноваций
- Повысить прозрачность процессов управления персоналом
- Повысить соответствие постоянно меняющимся законодательным требованиям

#### **4. Выбор автоматизированной системы кадрового учёта**

Выбор системы, с помощью которой будет производиться автоматизация системы учёта персонала, необходимо начинать с осознания потребностей организации и её бюджета. Очевидно, что для мелких организаций нет потребности в дорогой системе. В такой ситуации можно остановиться на выборе предсистемы, где в простом и удобном формате будут предоставлены и проанализированы необходимые данные об организации.

Совершенно иные требования к системам автоматизации учёта кадров предъявляются со стороны предприятий среднего и крупного бизнеса. Здесь необходим целостный комплекс программ, запрограммированный на всестороннюю работу с информационной базой организации. Такие программы стоят гораздо дороже и, кроме самого программного обеспечения, платить необходимо будет и за установку, а, зачастую, и за помощь во внедрении.

#### **Выводы**

Для правильного выбора программы по автоматизации учёта кадров в организации нужно правильно оценить возможности организации, обеспечить возможность внедрения

системы автоматизированного учёта, а также проконтролировать обучение ответственных за дальнейшие этапы развития этой системы сотрудников.

### **Библиографический список**

1. Винокуров М.А. Автоматизация кадрового учёта [Текст] // учебное пособие, Секреты менеджмента - ИНФРА-М, 2010 г. – С. 137.
2. Романенко А. Принципы эффективной кадровой политики // Журнал «Результат» [Электронный ресурс] <http://www.rezultat.vl.ru/archive/08/07>
3. Павлюк Л.В., Воробьёв Н.И. Справочник по делопроизводству [Текст] // учебное пособие, ИНФРА-М, 2008 г.
4. Печникова Т.В., Печникова А.В. Документационное обеспечение деятельности организации // Молодой ученый. — 2013. — №3. — С. 264-266.
5. Маслова В.М. Управление персоналом предприятия [Текст] / В.М. Маслова // учебное пособие, ЮНИТИ - ДАНА, 2012. – С. 495.

УДК 332.1; ГРНТИ 06.77.05

## **АНАЛИЗ ЧИСЛЕННОСТИ ПРИНЯТЫХ И ВЫБЫВШИХ РАБОТНИКОВ В РЕГИОНАХ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**С.В. Авиликна, А.С. Антипова**

*Рязанский государственный радиотехнический университет*

*Аннотация.* В данной работе проведен анализ численности принятых и выбывших работников в регионах Российской Федерации и ее отраслях в период с 2005 по 2015 годы.

## **THE ANALYSIS OF NUMBER OF THE ACCEPTED AND LEFT WORKERS IN REGIONS OF THE RUSSIAN FEDERATION**

**S.V. Avilkina, A.S. Antipova**

*Ryazan State Radio Engineering University*

*Summary.* In this work the analysis of number of the accepted and left workers in regions is carried out The Russian Federation and its branches during the period from 2005 to 2015.

### **1. Введение**

В данной работе будет проведен анализ численности принятых и выбывших работников в регионах Российской Федерации и ее отраслях в период с 2005 по 2015 годы. Работа актуальна в связи с тем, что трудовые ресурсы являются неотъемлемой частью каждого российского предприятия. В совокупности ресурсов предприятия особое место занимают трудовые ресурсы. Оптимальное использование имеющихся ресурсов обеспечивает конкурентное преимущество. Актуальность исследования заключается и в том, что трудовые ресурсы предприятия являются главным фактором производства, обеспечивающим эффективное использование других его элементов.

### **2. Численность принятых на работу на территории Российской Федерации**

Рассмотрим численность принятых на работу в регионах Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы. Данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Численность принятых на работу в регионах Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы

	2005 год, чел	2010 год, чел	2015 год, чел	2015г. к 2010г., в %
Российская Федерация	11 214 814	9 486 820	9 109 264	-4,14
Центральный федеральный округ	2 833 894	2 552 832	2 516 673	-1,44
Северо-Западный федеральный округ	1 155 186	1 061 563	979 935	-8,33
Южный федеральный округ	1 323 931	880 296	795 315	-10,69
Северо-Кавказский федеральный округ		233 022	233 540	0,22
Приволжский федеральный округ	2 422 015	1 852 528	1 748 300	-5,96
Уральский федеральный округ	1 123 056	970 115	892 929	-8,64
Сибирский федеральный округ	1 716 894	1 365 968	1 256 614	-8,70
Дальневосточный федеральный округ	639 838	570 496	508 718	-12,14

Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru [1].

Данные таблицы 1 свидетельствуют о том, что в Российской Федерации наблюдается тенденция снижения численности принятых на работу: в 2005 году этот показатель равнялся 11 214 814 человек, а в 2015 году эта цифра снизилась до 9 109 264 человек. Максимальное снижение наблюдается с 2005 года по 2015 год было в следующих федеральных округах: в Дальневосточном — на 12,14% и в Южном — на 10,69%. С 2010 года по 2015 год в Центральном и Северо-Кавказском федеральных округах уровень принятых на работу изменился незначительно: в первом случае он уменьшился всего на 1,44%, а во втором случае уровень численности принятых на работу даже поднялся на 0,22%.

### **3. Численность принятых на работу по отраслям в Российской Федерации**

Рассмотрим численность принятых работников по отраслям в Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы. Данные представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Численность принятых работников по отраслям в Российской Федерации в период 2005-2015 гг.

Отрасли	2005г., чел	%	2010г., чел	%	2015г., чел	%
Всего	11 214 814	100,00	9 486 820	100,00	9 109 264	100,00
Обрабатывающие производства	2 203 477	19,65	1 777 014	18,73	1 393 396	15,30
Строительство	679 023	6,05	629 437	6,63	500 418	5,49
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотрансп. средств	867 436	7,73	1 089 076	11,48	1 265 869	13,90
Транспорт и связь	1 012 965	9,03	977 310	10,30	796 513	8,74
Финансовая деятельность	221 447	1,97	273 017	2,88	288 612	3,17
Операции с недвижимым имуществом	1 123 856	10,02	694 696	7,32	809 816	8,89
Гос. управление; обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	562 655	5,02	522 364	5,51	525 726	5,77
Образование	1 039 953	9,27	939 637	9,90	1 072 098	11,77
Здравоохранение	916 194	8,17	844 188	8,90	831 046	9,12
Предоставление прочих коммунальных, социальных и персональных услуг	448 319	4,00	363 174	3,83	361 100	3,96
Деятельность экстерриториальных организаций	74	0,00	73	0,00	58	0,00
Сельское хозяйство, охота и лесное хозяйство	970 932	8,66	513 896	5,42	455 675	5,00
Рыболовство, рыбоводство	37 683	0,34	27 059	0,29	33 495	0,37
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	656 230	5,85	434 252	4,58	362 623	3,98
Гостиницы и рестораны	175 374	1,56	157 474	1,66	186 056	2,04
Добыча полезных ископаемых	299 196	2,67	244 153	2,57	226 763	2,49

Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru [1].

Данные таблицы 2 свидетельствуют о том, что такие отрасли как обрабатывающее производство, операции с недвижимым имуществом, образование и транспорт-связь в 2005 году были лидерами по принятию работников (19,65%, 10,02%, 9,27%, 9,03% соответственно от принятых на работу по всей России).

Анализируя динамику численности принятых на работу по отраслям Российской Федерации в 2005-2015 годах можно выявить следующую тенденцию: в отрасли «транспорт и связь» снизился исследуемый показатель с 1 012 965 человек до 796 513 человек. Такая же тенденция наблюдается в отрасли «обрабатывающая промышленность» — снижение показателя с 2 203 477 человек до 1 393 396 и в отрасли «операции с имуществом» — с 1 123 856 человек до 809 816 человек. А показатели отрасли «образование» стабильно остаются практически на одном уровне.

Минимальный уровень по принятию работников в Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы зафиксирован в отраслях: «деятельность экстерриториальных организаций» = 0%, «рыболовство и рыбоводство» = 0,34-0,37% и «гостиницы и рестораны» = 1,56-2,04%. На протяжении 15 лет уровень численности принятых работников в этих отраслях не прогрессировал.

#### **4. Численность выбывших работников на территории Российской Федерации**

Рассмотрим численность выбывших работников в регионах Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Численность выбывших работников в регионах Российской Федерации в период 2005-2015 гг.

	2005 год, чел	2010 год, чел	2015 год, чел	2015г. к 2010г., %
Российская Федерация	11 934 900	9 844 501	10 047 918	2,07
Центральный федеральный округ	2 976 794	2 619 435	2 765 020	5,56
Северо-Западный федеральный округ	1 239 945	1 106 670	1 097 382	-0,85
Южный федеральный округ	1 377 833	917 733	893 731	-2,69
Северо-Кавказский федеральный округ		248 702	258 967	4,13
Приволжский федеральный округ	2 656 843	1 967 094	1 961 853	-0,27
Уральский федеральный округ	1 184 246	993 141	974 856	-1,88
Сибирский федеральный округ	1 816 783	1 416 286	1 399 940	-1,17
Дальневосточный федеральный округ	682 536	575 440	557 406	-3,24

Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru [1].

Данные о выбывших работниках в период с 2005 по 2015 годы в России свидетельствуют о тенденции снижения: в 2005 году было уволено почти 11 934 980 человек, в 2010 году — 9 844 501, а в 2015 году — 10 047 918 человек.

В Центральном и Приволжском федеральных округах в 2005 году было уволено больше всего работников: 2 976 794 человек и 2 656 843 человек соответственно. Но если в Приволжском федеральном округе эта ситуацию изменилась к 2015 году — численность уволенных работников снизилась до 1 961 853 человек, то в Центральном федеральном округе этот показатель увеличился — уволено 2 765 020 человек. В тоже время в Центральном федеральном округе повысился показатель уволенных работников, но темпы выбытия в 2015 году относительно 2010 года снизились на 5,56% .

Не только в Центральном федеральном округе снизились темпы выбытия работников. В Северо-Западном и Северо-Кавказском федеральных округах так же понизился этот показатель: на 0,85% в Северо-Западном и на 4,13% в Северо-Кавказском. В остальных федеральных округах увеличивается количество увольняемых работников.

#### **5. Численность выбывших работников по отраслям в Российской Федерации**

Рассмотрим численность принятых работников по отраслям в Российской Федерации в период с 2005 по 2015 годы. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Численность выбывших работников по отраслям в Российской Федерации в период 2005-2015 гг.

Отрасли	2005г., чел	%	2010г., чел	%	2015г., чел	%
Всего	11 934 980	100,00	9 844 501	100,00	10 047 918	100,00
Обрабатывающие производства	2 567 424	21,51	1 839 833	18,69	1 579 853	15,72
Строительство	709 272	5,94	633 946	6,44	655 382	6,52
Оптовая и розничная торговля; ремонт автотранспортных средств	812 821	6,81	990 846	10,06	1 402 746	13,96
Транспорт и связь	1 111 942	9,32	1 047 434	10,64	906 942	9,03
Финансовая деятельность	168 225	1,41	257 983	2,62	359 188	3,57
Операции с недвиж. имуществом	1 183 166	9,91	732 135	7,44	819 146	8,15
Гос. управление; соц. обеспеч.	512 281	4,29	567 068	5,76	622 180	6,19
Образование	1 029 025	8,62	1 053 263	10,70	1 092 655	10,87
Здравоохранение	896 008	7,51	865 247	8,79	887 075	8,83
Предоставление прочих коммун., соц. и персональных услуг	448 022	3,75	380 132	3,86	374 536	3,73
Деятельность экстерриториальных организаций	100	0,00	68	0,00	87	0,00
Сельское хозяйство, охота	1 272 087	10,66	598 608	6,08	463 289	4,61
Рыболовство, рыбоводство	47 431	0,40	28 190	0,29	33 077	0,33
Производство и распределение электроэнергии, газа и воды	685 654	5,74	439 834	4,47	421 615	4,20
Гостиницы и рестораны	173 917	1,46	162 290	1,65	191 962	1,91
Добыча полезных ископаемых	317 605	2,66	247 624	2,52	238 186	2,37

Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru [1].

На основании данных таблицы можно выявить следующую тенденцию: в отраслях «обрабатывающее производство», «сельское хозяйство», «операции с недвижимым имуществом», «транспорт и связь» и «образование» в 2005 году было уволено больше всего рабочей силы (21,51%, 10,66%, 9,91%, 9,32% и 8,62% соответственно от численности выбытия по всей России). Но несмотря на это, мы можем сделать вывод, что «обрабатывающее производство» за период с 2005 года по 2015 год почти на миллион снизил этот показатель: с 2 567 424 человек до 1 579 853 человек. В отрасли «операции с недвижимостью» так же снизился показатель по выбытию работников - с 1 183 166 в 2005 году до 819 146 человек в 2015 году. В отрасли «сельское хозяйство» значительно изменился уровень выбытия — с 1 272 087 уволенных в 2005 году до 463 289 уволенных в 2015 году, это почти в 3 раза меньше показателя 2005 года. Показатели отрасли «образование» почти не изменились. Минимальным уровнем по выбытию работников характеризуются отрасли: «деятельность экстерриториальных организаций» = 0%, «рыболовство и рыбоводство» = 0,4-0,33% и «гостиницы и рестораны» = 1,46-1,91%. На протяжении 15 лет уровень численности выбытия работников в этих отраслях, как и показатели по численности принятых работников, не прогрессировал.

## 6. Коэффициенты по приему, выбытию и замещения рабочей силы

Рассмотрим коэффициенты исходя из показателей, представленных выше: оборот по приему работников, оборот по выбытию работников и коэффициент замещения рабочей силы в период с 2005 по 2015 годы. Данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 - Коэффициенты: оборот по приему работников, оборот по выбытию работников и коэффициент замещения рабочей силы в период с 2005 по 2015 годы

	2005г	2006г	2007г	2008г	2009г	2010г	2011г	2012г	2013г	2014г	2015г
Кпо приему=	26,8	27,3	28,3	25,6	23,1	24,1	25,1	25,1	26,9	24,5	22,6
Кпо выб=	28,5	27,7	28,5	27,5	26,9	25	25,6	25,5	27,5	25,6	25
Кзам=	0,940	0,986	0,993	0,931	0,859	0,964	0,980	0,984	0,978	0,957	0,904

Источник: Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru [1].

Коэффициент замещения варьируется в диапазоне от 0,859 (в 2009 году) до 0,984 (в 2012 году). Данный показатель меньше единицы, это значит, что имеет место сокращения численности занятых в экономике Российской Федерации.

## 8. Заключение

В результате проведенного анализа можно сделать выводы:

— в Российской Федерации наблюдается тенденция снижения численности принятых на работу;

— показатель численности принятых на работу на 2015 год был самым высоким в Центральном и Приволжском федеральных округах в отраслях «обрабатывающее производство» и «оптовая и розничная торговля»;

— в Российской Федерации наблюдается тенденция снижения численности выбывших работников;

— показатель численности выбывших работников на 2015 год был самым высоким в Центральном и Приволжском федеральных округах в отраслях «обрабатывающее производство» и «оптовая и розничная торговля»;

— коэффициент замещения меньше единицы, это значит, что имеет место сокращения численности занятых в экономике Российской Федерации.

## Библиографический список

1. Единая межведомственная информационно-статистическая система (ЕМИСС)-Fedstat.ru.

## ИНСТРУМЕНТАРИЙ ОЦЕНКИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

В. Закусило

Рязанский государственный радиотехнический университет,  
Российская Федерация, Рязань, viktoria.zakusilo@yandex.ru

**Аннотация.** Процесс оценки кадрового потенциала предприятия лежит в основе многих бизнес-процессов по работе с кадрами. В данной работе описан инструментарий оценки кадрового потенциала предприятия, а именно подходы и методы оценки.

**Ключевые слова:** методы оценки кадрового потенциала, подходы к оценке кадрового потенциала, трудовой потенциал, кадровый потенциал предприятия, стратегическое планирование, управление персоналом

## TOOLS FOR THE ASSESSMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

V.Zakusilo

Ryazan State Radioengineering University,

Russian Federation, Ryazan, viktoria.zakusilo@yandex.ru

**Abstract.** The process of assessment of personnel potential of the organization is the basis of many business processes to work with the staff. The article determines the tools for this assessment, namely, assessment methods.

**Keywords:** methods of assessment of personnel potential, ways of assessment personnel in potential, labor potential, human resources capacity of the organization, strategic planning, human resource management

### 1. Введение

Оценка кадрового потенциала – процесс определения и анализа показателей кадрового потенциала, диагностики его развития и выявление причин его недостаточной эффективности и/или перспектив развития с целью реализации целей и задач организации.

Процесс оценки кадрового потенциала (как работников, так и всей организации в целом) лежит в основе многих бизнес-процессов по работе с кадрами. В каждом конкретном случае оценки, в зависимости от целей и задач проводимых управленческих мероприятий, необходим свой инструментарий определения потенциала: критерии, подходы и методы. Основные методы и подходы оценки кадрового потенциала предприятия представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы и методы оценки кадрового потенциала предприятия

Подходы и методы оценки кадрового потенциала предприятия	
<p>Методы (упорядоченная совокупность алгоритмов и действий, нацеленных на решение конкретных задач и/или реализации конкретной цели)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• количественные (оценка персонала по конечно-му результату деятельности предприятия, а также расчет критериальных показателей эффективности, результативности и качества труда и др.);</li><li>• качественные (проведение профессиональных и психологических тестов, индивидуальный анализ показателей и др.)</li></ul>	<p>Подходы (общепринятые аналитические методологии расчета стоимости бизнеса, которые используют один или несколько оценочных методов)</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• общеученный;</li><li>• экономико-математический;</li><li>• системный.</li></ul>

В настоящее время выделяют множество подходов к оценке кадрового потенциала предприятия, изначально оценке подвергались лишь работа сотрудников, их уровень образования, квалификация, стаж трудовой деятельности и т.п. В последнее же время оценка кадрового потенциала предприятия включает в себя анализ как качественных, так и количественных характеристик персонала.

### 2. Подходы к оценке кадрового потенциала предприятия

Характеризуя систему подходов к оценке кадрового потенциала предприятия, обычно принято выделять:

- общеученный подход (индукция, дедукция, аналогия, систематизация, анализ);
- системный подход (декомпозиция, метод последовательной подстановки);

- экономико-математический подход (экспертный метод, имитационное моделирование, SWOT – анализ).

Каждый из перечисленных подходов основан на применении различных методов оценки кадрового потенциала предприятия.

### **3. Методы оценки кадрового потенциала предприятия**

Не смотря на значительное множество методов, в настоящее время не существует единой, положительно зарекомендовавшей методики оценки кадрового потенциала. Именно этот факт актуализирует изучение данной области. Результаты классификации представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация методов оценки кадрового потенциала предприятия

<b>№</b>	<b>Классификация методов оценки</b>	<b>Характеристика методов оценки</b>
1	по способу сбора исходных данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• анализ документов (определяют статистические и отчетные показатели);</li> <li>• опросные методы (определяют отношения персонала, оптимизируют кадровый потенциал);</li> <li>• функциональный анализ рабочего процесса (оптимизирует рабочий процесс).</li> </ul>
2	по способу анализа данных	<ul style="list-style-type: none"> <li>• метод статистических сопоставлений (определяет динамику трудовых отношений);</li> <li>• метод сопоставления запланированных и реальных результатов (оценивает уровень реализации намеченных целей);</li> <li>• метод нормативных сопоставлений (сравнивает фактические показатели с базовыми показателями);</li> <li>• метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов (сравнивает достигнутые показатели с аналогичными показателями в мировой практике);</li> <li>• метод вариативных сопоставлений (оценивает проектные – не фактические – показатели).</li> </ul>
3	по формату оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экспресс-оценка (оперативное решение срочных задач с учетом недостатка времени и материальных ресурсов);</li> <li>• обобщающая оценка (оперативное решение срочных задач с учетом недостатка времени и материальных ресурсов);</li> <li>• комплексная оценка (реализация стратегических целей предприятия);</li> <li>• системная оценка (реализация стратегических целей предприятия).</li> </ul>
4	по предмету оценки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы оценки индивидуального и коллективного трудового потенциала (решение любых задач сегмента управление персоналом);</li> <li>• количественные и качественные методы (решение любых задач сегмента управление персоналом);</li> <li>• стоимостные затратные и результативные методы (определение величины затрат на кадровый потенциал).</li> </ul>
5	по характеру оцениваемых показателей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• методы оценки обобщающих, интегральных показателей (определение трудового потенциала укрупненных групп – всего предприятия);</li> <li>• методы оценки частных показателей (определение индивидуального трудового потенциала каждого работника).</li> </ul>
6	по процессу, в рамках которого осуществляется оценка	<ul style="list-style-type: none"> <li>• косвенные методы (формирование управленческого решения относительно развития предприятия);</li> <li>• процесс мониторинга трудового потенциала (анализ соответствия требования к кадровому потенциалу, выявление отклонений или тенденций развития).</li> </ul>

Каждый из ранее характеризуемых методов оценки кадрового потенциала имеет свои преимущества и недостатки, которые и ограничивают область их применения. Основной целью оценки кадрового потенциала предприятия является, определения тенденций его фор-

мирования и развития, реализации дальнейших мероприятий – обеспечение соответствия кадрового потенциала долгосрочной цели предприятия. Поэтому в число критериев оценки должны входить как количественные и качественные методы, характеризующие квалификационный и индивидуальный потенциал каждого работника, так и количественные и качественные показатели труда всего персонала предприятия. Таким образом, можно сделать вывод, что модель оценки потенциала предприятия должна представлять систему частных показателей и методов, взаимосвязанных между собой.

### **Выводы**

Выбор инструментария оценки кадрового потенциала предприятия для каждого конкретного предприятия является уникальной задачей, решить которую может только руководство организации (возможно с помощью профессиональных консультантов, независимых экспертов). Система оценки должна учитывать и отражать ряд факторов: стратегические цели предприятия, состояние внешней среды, организационную культуру и структуру, традиции предприятия, характеристики занятой в нём рабочей силы.

УДК 004.9; ГРНТИ 82.33.13

## **ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ПОСЕЩАЕМОСТИ ЗАНЯТИЙ СТУДЕНТАМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ УЧРЕЖДЕНИИ**

**Э.Г. Ахвердян, А.С. Плаксюк, В.В. Коваленко**

*Сочинский государственный университет,  
Россия, Краснодарский край, Сочи, vlvash@mail.ru*

*Аннотация.* В данной работе на основе правил внутреннего распорядка Сочинского государственного университета реализованы бизнес-процессы средствами пакета Business Studio, позволяющие осуществлять мониторинг посещаемости студентов и принимать необходимые управляющие решения в соответствии с автоматически сгенерированными должностными инструкциями.

*Ключевые слова:* бизнес-процесс, должностные инструкции, автоматизация, студент.

## **APPLICATION OF PROCESS APPROACH FOR INCREASE OF ATTENDANCE OCCUPATIONS BY STUDENTS IN EDUCATIONAL INSTITUTION**

**E.G. Achverdyan, A.S. Plaksuk, V.V. Kovalenko**

*Sochi State University,  
Russia, Sochi, vlvash@mail.ru*

*Abstract.* In this work the business processes are realized on the basis of regulations of Sochi State University by means of a Business Studio package allowing to carry out monitoring of attendance of students and to make the necessary operating decisions according to automatically generated duty regulations

*Keywords:* business process, job descriptions, automation, student.

### **Введение**

В современном мире, несмотря на широкую распространённость компьютерных систем в организациях, большинство сотрудников вынуждены работать с огромным количеством сложных по структуре и содержанию бумажных документов. Сложность заключается не только в создании документов вручную, но и в хранении, поиске и анализе таких документов. Один из видов бумажных документов является регламентная документация, которая регулирует все этапы проведения определенного процесса. Такая документация часто бывает сложной для понимания всеми участниками процесса, что приводит к сбою в работе и нарушениям временных сроков выполнения процесса.

Данные проблемы широко распространены и в процессе по учёту пропусков учебных занятий студентами. Так, заполняемый в бумажном виде «Журнал учёта посещения занятий обучающимися», является крайне неудобным и сложным для всех его пользователей. В результате нарушаются как сроки, так и последовательность выполняемых работ, что в конечном итоге приводят к отрицательным результатам.

Решением данной проблемы является построение сквозного бизнес-процесса, описывающего работу всех участников по заполнению журнала и мониторингу результатов посещаемости занятий студентами, который позволит нормализовать и упорядочить выполнение работ участниками, определить набор функций, выполняемых каждым участником и контролировать владельцу процесса выполнение каждого этапа этого процесса.

### Реализация проекта в пакете Business Studio

По правилам внутреннего распорядка ФГОБУ ВО «Сочинский государственный университет», если студент пропускает более 30% занятий по неуважительной причине, ему объявляют выговор. При пропусках студентом более 30% занятий ежемесячно, студента вызывают на заседание кафедры вместе с родителями и объявляют выговор. Если данные меры оказываются не результативными, студента отчисляют.

На практике заполняемые старостами журналы подвергаются поверхностной проверке, данные о количестве пропусков уходят в «никуда». Это приводит к тому, что студенты, понимая безнаказанность своих действий, плохо посещают занятия, что, конечно же, влияет на качество обучения. Данная проблема возникает из-за непонимания участниками процесса своих функций, отсутствия должностных инструкций и ответственных за конечный результат, а также четких временных рамок.

На рисунке 1 представлен сквозной бизнес-процесс в нотации BPMN, включающий основные этапы процесса «Контроль учета посещаемости».

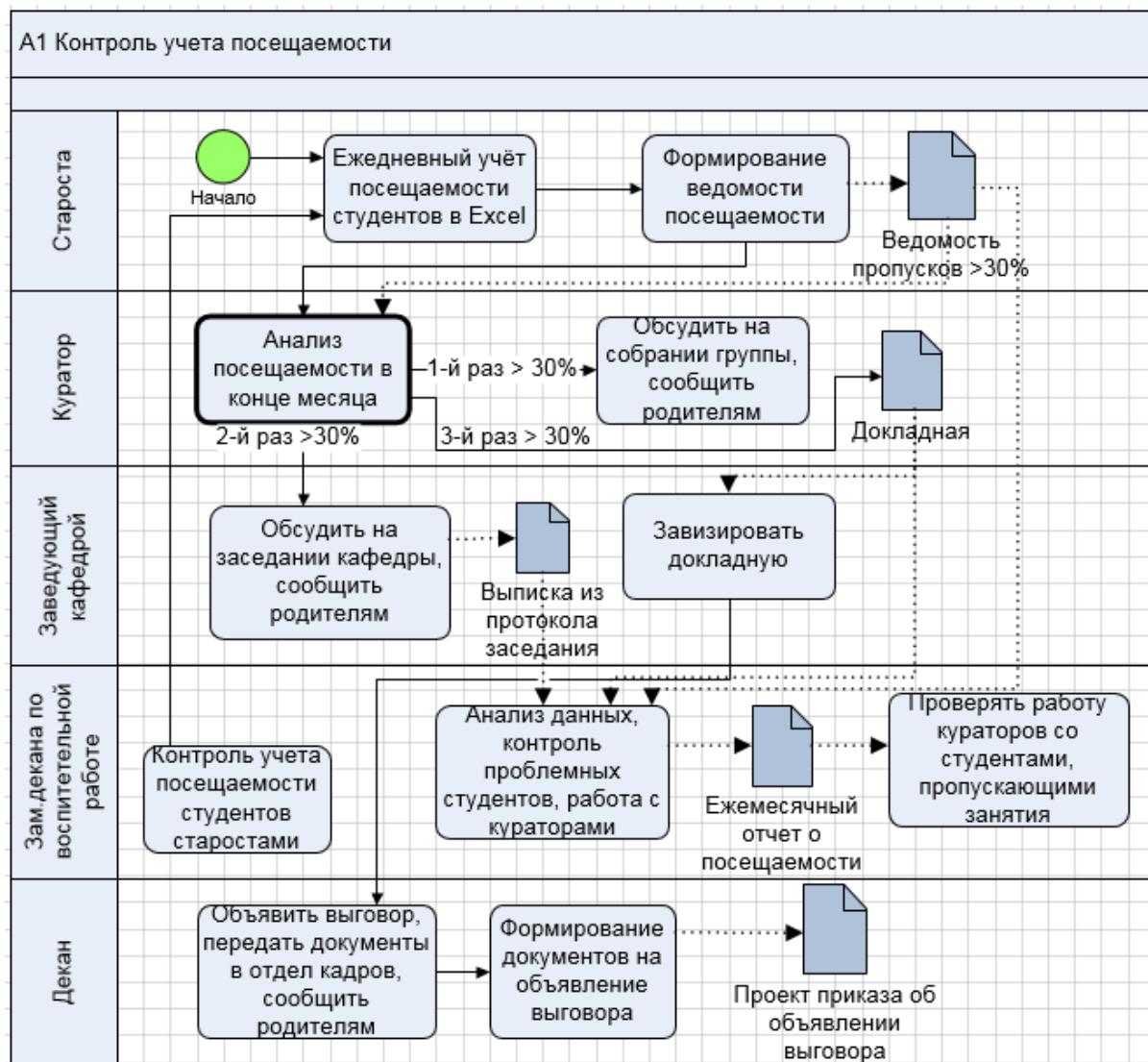


Рис. 1. Бизнес-процесс «Контроль учета посещаемости»

Каждый этап является процессом и реализуется также в нотации BPMN. Единственной функцией, реализуемой в Excel, является «Ежедневный учет посещаемости студентов в Excel». Для реализации функции разработана программа, позволяющая регистрировать пропуски студентов в электронной таблице и мгновенно рассчитывать процент пропусков каждого студента, и, следовательно, иметь сведения о посещаемости студентов в любой момент времени.

В конце каждого месяца куратор группы выявляет студентов, пропустивших более 30% занятий, и в зависимости от количества подобного факта нарушители подвергаются определенным наказаниям. В первый раз нарушитель обсуждается на собрании группы и об этом факте сообщается родителям. При втором подобном нарушении студент приглашается на заседание кафедры в некоторых случаях с родителями или им сообщается по телефону. И только в третий раз на нарушителя трудовой дисциплины куратор оформляет докладную, забирает объяснения о причинах пропусков и передает эти документы декану для подготовки проекта приказа об объявлении выговора. Объявление второго выговора за подобное нарушение предполагает отчисление студента из вуза.

Декомпозиция процесса «Анализ посещаемости в конце месяца», более детально описывает действия участников, делает понятным взаимодействие куратора и старосты группы, выполняемые ими функции и хронологию их исполнения (рис. 2).

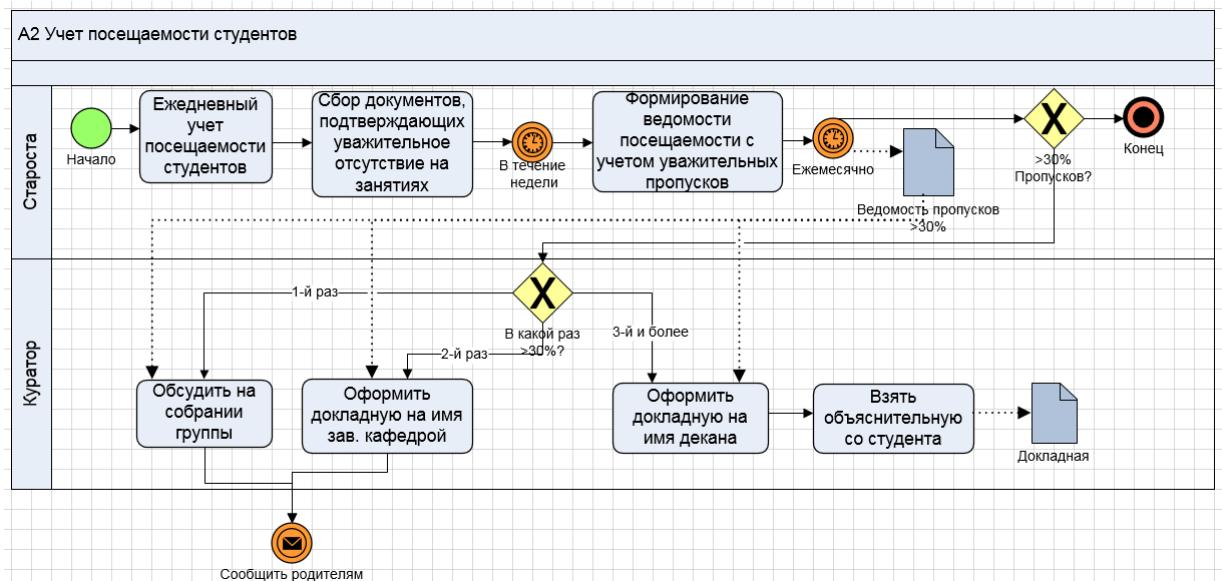


Рис. 2. Бизнес-процесс «Учет посещаемости студентов»

При этом за каждым бизнес-процессом закреплены исполнители, ответственные за его выполнение, и владелец процесса. Наличие такой информации дает возможность с помощью пакета Business Studio в автоматическом режиме сгенерировать набор регламентной документации для каждой роли, включая должностные инструкции и регламент бизнес-процесса. На рисунке 3 представлен фрагмент должностных инструкций куратора группы, который определяет его функции и сроки их выполнения. С ее помощью каждый участник процесса будет знать, что и когда ему необходимо сделать, позволяя избежать неточности и несвоевременности выполнения своих обязанностей.

## 2.1. Выполняемые функции

Куратор выполняет в рамках процессов в соответствии с их регламентами следующие функции:

Процесс «A1 Контроль учета посещаемости»

№	Функция	Требования к срокам
1.	A1.4 Анализ посещаемости в конце месяца	один день
2.	A1.8 Обсудить на собрании группы, сообщить родителям	1-2 дня

Процесс «A2 Учет посещаемости студентов»

№	Функция	Требования к срокам
1.	A2.1 Обсудить на собрании группы	2 часа
2.	A2.3 Оформить докладную на имя зав. кафедрой	1-2 дня
3.	A2.6 Оформить докладную на имя декана	1-2 дня
4.	A2.7 Взять объяснительную со студента	1-2 дня

Рис. 3. Должностные инструкции куратора

### Выводы

В конечном итоге выполненная работа поможет организовать процесс учета и мониторинга посещаемости занятий студентами, определить порядок выполняемых действий всеми участниками в соответствии с их должностными инструкциями, а определить владельцев бизнес-процессов с соответствующими регламентами. Применение процессного подхода к решению данной задачи позволило конкретизировать работу старосты группы, куратора и заместителя декана по воспитательной работе и, самое главное, исключить избыточную и бесполезную отчетность в их работе.

УДК-331

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МОТИВАЦИОННОГО МЕХАНИЗМА В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ

Д.Н. Рахимова\*, Н. Касимова\*\*

\*Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,  
Республика Узбекистан, Ташкент, d.rakhimova62@mail.ru,

\*\*Университет мировой экономики и дипломатии,  
Республика Узбекистан, Ташкент, Naima1975@mail.ru

**Аннотация.** В статье рассматривается развитие мотивационного механизма в процессе управления персоналом. Дано определение категории мотивационный механизм. Проведен анализ нематериального поощрения по опыту Японии.

**Ключевые слова:** мотивация, мотивационная сфера, мотивационный механизм, стимулирование, человеческие отношения, пожизненный наем.

## USE OF THE MOTIVATIONAL MECHANISM IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

D.N. Rakhimova\*, N. Kasimova\*\*

\*Tashkent branch of Russian Economic University after G.V. Plekhanov,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, d.rakhimova62@mail.ru

\*\*University of World Economy and Diplomacy,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, Naima1975@mail.ru

**Abstract.** In the article is considered development of the motivational mechanism in managerial process by the personnel. Category determination the motivational mechanism is made. The analysis of non-material encouragement by experience of Japan is carried out.

**Keywords:** motivation, motivational sphere, the motivational mechanism, stimulation, human relations, lifelong hire.

На сегодняшний день в мире научные подходы к диагностике системы мотивации персонала лишь частично соответствуют актуальным потребностям управления. Сегодня ученые мира излишнее сложно относятся к этой проблеме. Это свидетельствует о том, что сегодня отсутствует мотивационный механизм в практической реализации [1, с.67].

На сегодня существует и создана теоретическая модель оценки мотивационной сферы. Для нас ученых есть возможность заняться актуальной темой исследования касающейся изучением теоретико-методологических основ мотивационной системы [2, с.45]. Ведь отсутствия мотивационного механизма затрудняет работу руководителя, при решении реальных управлеченческих задач[3, с.44]

Мотивы и их формирование в организации, многообразие потребностей работников, потенциал кадров, так или иначе, отражаются, систематизируются в стратегии организации по мотивации труда и служат первым шагом в разработке мотивационного механизма [4, с.66]. Мотивационный механизм управления поведением сотрудников базируется на таких факторах, как система формальных процедур и правил выполнения функций и работ, предназначенных для достижения целей компании и представления менеджмента о реальных интересах, мотивах, потребностях людей, работающих в этом коллективе, способах их удовлетворения, значимых ценностях и нормах поведения. Для этого необходима мотивационная среда. Она является необходимой составляющей и приоритетной компонентой мотивационного механизма любой компании.

На сегодняшний день нет одинакового подхода к трактовке мотивационного механизма. Некоторые ученые определяют его как совокупность мотивов, формирующихся под влиянием мотивов образующих воздействий. В основе содержания мотивационного механизма лежит представление о сущности мотивации [5, с.78].

На наш взгляд мотивационный механизм компаний должен функционировать с помощью инструментов и способов воздействия на работающий персонал для обеспечения достижения целей мотивационной политики [6, с.56].

По проведенным исследованиям ученых мы знаем что мотивация - это комплексное явление, которое во многом определяется индивидуальными особенностями сотрудника. Хороший руководитель для того, чтобы эффективно управлять должен постоянно проводить анализ и учет этих особенностей. В современных условиях применение компаниями методов мотивации персонала, позволяют стимулировать работников на достижение его стратегических целей, влияет на эффективность деятельности хозяйствующего субъекта [7, с.24]. Отметим, что в отношении к индивидууму, по мнению Р. Дафта, под мотивацией следует понимать совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы, а также направляют работника на достижение целей. При этом, применительно к трудовому процессу, Бойчик И.М считает, что мотивация предусматривает реализацию совокупности взаимосвязанных мер, стимулирующих трудовой коллектив к достижению личных целей каждого его члена и общих целей деятельности компании. Мотивация и стимулирование персонала в процессе их трудовой деятельности должна обеспечивать положительную оценку работником ожидаемых последствий за результаты своей деятельности, если эти результаты соответствуют общим целям функционирования и развития компании. Чтобы иметь возможность адекватно оценить эти последствия, каждый сотрудник должен видеть связь между результатом и ожидаемыми значимыми для себя вознаграждениями [7, с.111]. Анализ показал, что мотивация персонала является основным средством обеспечения оптимального использования ресурсов, мобилизации имеющегося человеческого потенциала. Основная цель процесса мотивация - это получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов, что позволяет повысить общую результативность и прибыльность деятельности компании [8, с.45]. Большое значение в работе с персоналом уделяется эффективному использованию деловых и трудовых качеств — целеустремленности, трудолюбию и т.д. Управляющие обязаны проявлять уважение к труженику, гармонизировать отношения между работниками и придавать совместной работе творческий характер [9, с.113]. Одним из основополагающих принципов руководства должно стать оказание со-

трудникам поддержки и максимального содействия в решении поставленных перед ними задач, а не жесткий контроль [10,с.89].

Мы знаем, что в Японии человеческий капитал признается приоритетным, то на всех предприятиях действует разветвленная система материального и нематериального стимулирования работников.

Оптимальная дифференциация заработной платы. Например, заработка плата управленческого персонала японских компаний превышает плату новых работников только в 7-8 раз, а в американских компаниях — в 10-70 раз.

Использование разветвленной системы льгот для постоянных работников: надбавок на содержание семьи, оплаты проезда к месту работы, медицинского страхования, социального страхования, выплат на социальные нужды, предоставление путевок на отдых, оплаты стоянок автомашин, обеспечение питанием работников, выдачи премий и ценных подарков и т.д.[11, с.18]

По мнению журнала «Персонал – Престиж РФ» японская система управления персоналом, в основу которой — качественно новая парадигма отношений между руководителем и наемными рабочими, основана на гуманизме,уважении к старшим, всеобщего согласия, преданности компании, что в целом позволяет раскрыть личностный потенциал каждого работника[11]. Эта система состоит из таких неотъемлемых элементов, как пожизненный найм, зарплата по старшинству, профсоюзы. Поэтому заслуживает внимания японский опыт нематериальной мотивации. Важным компонентом нематериального стимулирования во главу угла стоит налаживание «человеческих отношений». Так, руководство японских компаний придерживается стиля неформального делового общения с персоналом, достигается ежедневным общением руководителя со своими подчиненными путем обмена приветствиями и информацией непосредственно на рабочем месте работника.

### **Библиографический список**

1. Международный опыт по кадровому планированию. Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Потенциал современной науки. 2016. № 1 (18). С. 75-81.
2. Механизмы взаимодействия вузовской науки и производства в Узбекистане в процессе инновационного развития. Сабиров А.Х. Современная наука: актуальные проблемы и пути их решения. №11. 2014. С.74-78
3. Нематов Ж.А., Еникеева А.Г., Исмаилова Т.С. Мотивация и стимулирование персонала в процессе их трудовой деятельности. потенциал современной науки №6(23).с.42-46
4. Принципы управления персоналом в Японии. Рахимова Д.Н., Касимова Н. Потенциал современной науки. 2016. № 4 (21). С. 111-117.
5. Пути повышения профессионализма кадров управления. Рахимова Д.Н., Курбанов Ф.М. Векторы развития современной науки. 2016. № 1 (3). С. 153-156.
6. Развитие интеграционных процессов в инновационной сфере в республике Узбекистан. Асадуллина Н.Р. Экономический вестник Донбасса. 2013. Т. 32. № 2. С. 42-52.
7. Тенденции развития человеческого капитала Узбекистана. Абдурахманов К.Х. Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2013. №8 (62). С.80-83.
8. Шермухamedov A.T. Зарубежные инновации в развитии экономического потенциала Узбекистана. //В сборнике трудов VII Международной заочной научно-практической конференции, 15 мая, 2014 г. Липецкий филиал академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ - Липецк: Липецкий филиал академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ,2014. - 107-111 стр.
9. Shermukhamedov A., Abirova G. The innovative policy of Uzbekistan at modern stage. // International Scientific journal. N.11,2014, Kiev. -15-17 pp.
10. Гулямов С.С., Шермухamedов А.Т., Алматова Д.С. Риски в инновационной деятельности регионов. // CEDR. Инновацион иктисидиет ва ижтимоий инфратузилма, апрель, часть 1. –Т.: ТашГЭУ. 2016.–123-128 стр.
11. Shermukhamedov A., Abirova G. Innovative activity in Uzbekistan//Harvard Journal of Fundamental and applied Studies, N/1(7) January-June, 2015. Volume VIII. – USA, Harvard University Press, 2015.– 471-475 pp.

## КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ СВЯЗАННОЕ С УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Д.Н. Рахимова\*, Ф.М. Мустафоев\*\*

\*Ташкентский филиал Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова,  
Республика Узбекистан, Ташкент, d.rakhimova62@mail.ru

\*\*Академия государственного управления,  
Республика Узбекистан, Ташкент, farruh\_mustafaev@inbox.ru

**Аннотация.** В статье рассмотрены современные подходы к качеству трудовой жизни в фармацевтической отрасли. Повышение качества трудовой жизни не может быть обеспечено без возможности получения справедливого вознаграждения за труд и признания труда всех категорий работников. Разработаны предложения по разработке концепции трудовой жизни на предприятиях фармацевтической отрасли.

**Ключевые слова:** условия труда, качество трудовой жизни, управление персоналом, вознаграждение за труд, заработка плата, вознаграждение, структурные изменения, концепция.

## QUALITY OF THE LABOR LIFE RELATED TO PERSONNEL MANAGEMENT IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY

D.N. Rakhimova\*, F.M. Mustafaev \*\*

\*Tashkent branch of Russian economic university after G.V. Plekhanov,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, d.rakhimova62@mail.ru

\*\* Academy of Public Administration,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, farruh\_mustafaev@inbox.ru

Для создания условий труда персоналу фармацевтической отрасли немало важны современные подходы к качеству трудовой жизни. Эти подходы при управлении персоналом обязательно включают в себя психологические моменты в создании условий труда. В частности, это проблемы рабочей дисциплины, техники наказаний и поощрений, борьба с опозданиями и прогулами, проблема "летунов" и т.д. [2]. Поэтому в этом случае создание рациональных условий труда требует психофизиологического подхода. В практической работе, связанной с управлением персоналом, традиционно в целях безопасности и обеспечения здоровых условий труда рекомендуется создать в организации службу гигиены труда, а также службы психологической помощи. Повышение качества трудовой жизни не может быть обеспечено без возможности получения справедливого вознаграждения за труд и признания труда всех категорий работников. Справедливое вознаграждение за труд рассматривается не только как приоритетное условие обеспечения воспроизводства рабочей силы, но и как фактор трудовой мотивации, на основе которого развиваются более высокие человеческие потребности. По мнению многих российских ученых существуют понятия "справедливое вознаграждение за труд", которое отражает связь между оплатой определенного вида труда и оплатой других видов труда, и понятие "надлежащее вознаграждение за труд", связанное с тем, насколько полученный работником доход отвечает принятым в обществе стандартам достатка и обеспеченности, а также соответствует представлениям о достатке отдельного работника. Предполагается, что "надлежащее вознаграждение за труд" должно учитывать потребности трудящихся и их семей, а также экономические соображения, обусловленные уровнем развития общества, особенностями хозяйственной ситуации, социальной значимостью данной отрасли, необходимостью поддержания высокого уровня занятости. Таким образом, разработанные рекомендации по справедливому и надлежащему вознаграждению за труд, предлагаемые в рамках разработанной концепции предприятия качества трудовой жизни, ориентируют, как правило, на дифференцированный подход к оплате разных групп работников. Опыт многих Европейских стран с развитой рыночной экономикой показывает, что структура заработной платы как основного вида вознаграждения в значительной степени зависит от понимания того, какой размер заработной платы можно считать справедливым. В Швеции, например, осуществляется "политика солидарной заработной платы", сущность которой выражается в принципе "равная заработка за равный труд", а на практике происходит сокращение разрыва в уровне оплаты труда [ 1, с.98].

А политика заработной платы по опыту Японии мотивирована справедливостью, а также тем, что небольшие разрывы в уровнях оплаты труда могли бы ускорить структурные изменения в экономике. Если все организации выплачивают равную заработную плату за

равный труд, несмотря на уровень прибылей, то, значит, тем организациям, у которых дела идут плохо, трудно выжить. Поэтому непроизводительная деятельность предприятий прекращается даже быстрее, чем, если бы они могли конкурировать при низкой заработной плате. В то же время высокопроизводительные организации, такие как фармацевтическая отрасль, развивается еще быстрее, на сегодняшний день за счет высоких имеющихся прибылей. Таким образом, политика солидарности в области заработной платы является справедливой оплата труда за производительный труд и одновременно способствует более быстрому росту производительности труда в отличие от ситуации, когда заработная плата целиком определяется рынком.

Учитывая изменения на сегодняшний день в фармацевтической отрасли Узбекистана, мы предлагаем, в рамках концепции трудовой жизни должны быть предусмотрены следующие меры:

\* создание работнику условий для повышения его профессионально-квалификационного уровня, обеспечение постоянного обновления знаний и совершенствования навыков, особенно провизоров;

\* назначение на должность должно осуществляться с учетом перспективы роста, т.е. должность предусматривает плановое повышение квалификации и переподготовку всех категорий персонала;

\* возможность и необходимость продвижения по службе в результате признания профессиональных успехов персонала в глазах коллектива, семьи и общества в целом;

\* чувство уверенности в будущем в отношении своей занятости и дохода дать возможность реализовать свой потенциал.

Практика расчета показывает, что полная занятость работников значительно выгоднее, чем увольнения, сокращенная рабочая неделя, перевод работников на другое место, ограничения приема новых работников и др.

### **Библиографический список**

1. Рахимова Д.Н. Мустафоев Ф.М. Формирование системы мотивации и стимулирования персонала фармацевтической компании. СОВРЕМЕННАЯ НАУКА: АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ. Липецк, 2016. №4 (26). С.97-101
2. Наука и образование: современные вызовы 30 сентября 2016 года Рахимова Д.Н.,Мустафоев Ф.М. «Эффективность управления персоналом фармацевтических компаний» Электронный научный журнал СМИ ЭЛ №9 ФС 77 – 59572 от 08.10.2014г.
3. НАУКА В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ: ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА Н34 Рахимова Д.Н.,Мустафоев Ф.М. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий фармацевтической промышленности. С.122-129

УДК 331

## **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Д.Д. Эргашева**

*Ташкентский филиал Российской экономической университета  
имени Г.В. Плеханова,*

*Республика Узбекистан, Ташкент, dilorrome@gmail.com*

**Аннотация.** Личность руководителя, его индивидуально-психологические качества личности, особенности стиля работы определяют успешность его влияния на психологический климат коллектива и являются социально значимыми. Руководители, неспособные создать здоровый климат, обладают рядом поведенческих особенностей, не позволяющим достичь организации высоких результатов.

**Ключевые слова:** каузальная атрибуция, психологический климат, стиль руководства, психические свойства, психологические характеристики, личностные качества, авторитарный стиль руководства.

## **BEHAVIORAL CHARACTERISTICS LEADER AND THEIR IMPACT ON THE PSYCHOLOGICAL CLIMATE OF THE ORGANIZATION**

**D.D. Ergasheva**

*the Tashkent branch of the Russian Economic University named after G.V. Plehanov,  
Republic of Uzbekistan, Tashkent, dilorrome@gmail.com*

*Abstract.* Personality head, his individual psychological qualities of the person, especially the style of work determine the success of its impact on the socio-psychological climate in the team and are socially significant. Managers unable to create a healthy climate, have a number of behavioral traits, which does not allow the organization to achieve high results.

*Keywords:* causal attribution, psychological climate, leadership style, mental characteristics, psychological characteristics, personality, authoritarian style of leadership.

В любом коллективе всегда можно разглядеть разнородный состав, предполагающий сотрудников, обладающих различными психологическими характеристиками, психическими свойствами, с различными социальными характеристиками. То есть члены отдельно взятого коллектива являются носителями различных темпераментов, представителями возрастных и этнических групп, к тому же обладают различными взглядами, интересами, привычками [3].

Отношения, которые складываются в коллективе, его сплоченность во многом зависят от того, какими психологическими характеристиками обладают сами сотрудники, каковы их личностные качества и культура общения. От этого зависит, как складываются симпатии или антипатии. То есть преобладание тех или иных личностных качеств (обидчивость, зависть, склонность к соперничеству и т.д.) у членов коллектива в какой-либо организации, влияет на отношения, которые формируются между ними, определяет характер его психического настроя.

В то же время, как показывает практика, руководитель играет большую роль и непосредственно влияет практически на все факторы, определяющие психологический климат. Прежде всего, от него зависят:

- подбор кадров,
- различные формы и методы поощрения и наказания,
- персональный рост сотрудников,
- организация труда работников.

Особо следует отметить и управленческий стиль, которого придерживается руководитель, который существенно влияет на этот климат. Если в своей работе он придерживается авторитарного стиля руководства заведомо можно прогнозировать его ухудшение.

Следует отметить, что авторитарный стиль, изученный социальными психологами, детерминирован определенными психологическими проблемами личного характера. В целом руководителей с особенно жестким авторитарным стилем отличают примитивность и неразвитость личности, отсутствие любознательности, низкий творческий потенциал. Поведенческие особенности такого руководителя характеризует особый психический рисунок, который имеет следующие признаки:

- хронически предъявляются завышенные требования сотрудникам,
- практика публичной критики,
- частые наказания и редкие поощрения,
- равнодушие и невнимательность к их нуждам и интересам
- не ценит их вклад в совместную деятельность,
- угрожает,
- пытается запугать увольнением, лишением премии,
- не прислушивается к мнению подчиненных [1].

В конечном итоге все это создает напряженную атмосферу, рождает отсутствие взаимного уважения и доверия между членами коллектива, вынуждает людей занимать оборонительную позицию, сокращается частота контактов, возникают трудности в межличностных отношениях, конфликты, желание уволиться. В результате происходит снижение производительности и качества продукции, но никто из руководства, впрочем, как и сам руководитель, не усматривают в этом причинно-следственные связи.

Не следует думать, что можно очень легко и сразу распознать руководителя данного стиля управления, который принято называть авторитарным. Не всегда он попадает под описание выше, причем часто такие руководители могут, обладать приятной внешностью и личным обаянием. Однако если присмотреться, то можно заметить, что для них характерно

умение делить подчиненных на любимчиков и неугодных, что не характерно для высокоразвитой личности. Все новое такими людьми воспринимается с осторожностью или вовсе встречается в штыки, поскольку, занимаясь управленческой деятельностью, они опираются на старые методы [2].

Психологически можно объяснить, как это влияет на социально-психологический климат в коллективе. Сначала излишне жесткие дисциплинарные меры, которые начинает применять руководитель с авторитарным стилем, вызывают, как правило, в человеке страх, потом он чувствует злость, раздражение, которое в свою очередь является прелюдией агрессии. Постепенно у подчиненных такого руководителя снижаются, а затем вовсе исчезают стимулы к работе.

Под страхом наказания они, стремясь избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывают вину на других. В этом случае источником напряженности выступает поведение руководителя.

Причиной ухудшения психологического климата в организации также могут служить и такие психологические качества руководителя, как:

- недооценка знаний и способностей подчиненных;
- игнорирование их мнений,
- агрессивность, в том числе вербальная;
- феномен каузальной атрибуции, когда успехи подчиненного объясняются внешними причинами, а неудачи внутренними [1].

Такой психологический портрет руководителя типичен для организаций, в которых царит неблагополучная морально-психологическая атмосфера. Отсутствие социального, эмоционального интеллекта руководителя, отягощенное авторитарным стилем руководства, приводит не только к ухудшению климата. В таких организациях наблюдается абсентеизм, текучесть кадров.

Стоит отметить, что зачастую, даже если руководитель и придерживается авторитарного стиля управления, он может положительно влиять на показатели производственной деятельности. Исследования показывают, часто именно такой тип руководителя добивается значительных успехов в достижении результатов. К сожалению, ценой ухудшения психологического климата, увольнений высокопрофессиональных талантливых сотрудников[3].

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в коллективе, в целом на социально-психологический климат в организации. Поэтому организациям, будь то частная структура или государственная, следует инициировать обучение руководителей всех уровней.

Необходимо вводить новые тенденции в управление персоналом для того, чтобы сохранить здоровые деловые отношения между руководством и персоналом, укрепить доверие, взаимное уважение, а значит и социально-психологический климат организации. Любой организации не обойтись без посторонней помощи, поэтому не следует пренебрегать тренингами по развитию лидерских качеств, а также специальными программами по обучению базовым навыкам диагностики, анализа персонала.

Таким образом, если руководство организации своевременно не предпримет мер, то на рынке останутся более приспособленные гибкие структуры, а те, в которых психологический климат разрушен ярко выраженным авторитарным руководителем и необученным персоналом, будут вынуждены в определенный момент признать свою несостоятельность.

### **Библиографический список**

1. Шмакова И. А. Влияние стиля руководства на психологический климат в коллективе // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 10. – С. 131–135. – URL: <http://e-koncept.ru/2015/95070.htm>.
2. Базаров Т.Ю., Еремина Б.Л. Управление персоналом: Учебник – М.: «Юнити», 2010 г
3. Мансуров, Н. С. Морально-психологический климат и его изучение. - М.: Приора, 2007.
4. Васильченко О. Социально-психологический климат - диагностика и формирование// Справочник кадровика. - 2011. - № 8, с. 8-9.

## СОДЕРЖАНИЕ

СЕКЦИЯ «МЕНЕДЖМЕНТ И ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА» .....	3
Смирнова О.Е. Анализ данных в системе менеджмента качества организаций .....	3
Асташина О.В. Коммуникативные стратегии в организациях: цели, виды, перспективы развития .....	7
Ягант Т. Изучение предметной области единого регистра банковских продуктов и его программная реализация в модуле CRM системы MS Dynamics AX .....	11
Першина К.В. Повышение эффективности промышленных предприятий на основе модели интеграции производственных систем .....	17
Байбарова М.А. Инструменты формирования территориального кластера .....	20
Комаров А.С. Комплексный интернет-маркетинг на рынке B2B.....	23
Савельева И.В. Построение прогноза развития НИОКР на основе синергетического подхода .....	26
Губарев А.В., Волкова С.В. 5S - первый шаг к бережливому производству .....	33
Селиванова Н.И. Оптимизационное моделирование макроэкономических процессов .....	35
Гордова Т.В., Шестернева Е.В. Современный опыт документирования управлеченческой деятельности организации (по материалам АО НИИГРП «ПЛАЗМА») .....	38
Павлюкова Е.А., Губарев А.В. Подходы к внедрению бережливого производства .....	41
Рывкина О. Об особенностях разработки стратегии управления человеческими ресурсами предприятия .....	44
Молостова М. Актуальные проблемы первичного трудоустройства молодого специалиста в России .....	49
Ларионова О.А., Ларионов А.И. Определение направлений эффективного развития предприятий радиоэлектронной промышленности .....	51
Зуб М.Д. Исследование бенчмаркинга как одного из эффективных инструментов управления конкурентоспособностью организаций .....	55
Волков В.А. Современные методы продвижения продукции в сети интернет .....	60
Алипова В. Основные принципы формирования стратегии развития предприятия .....	62
Габзалиева В.Т., Шермухamedов О.А. Модель занятости работников в текстильной промышленности .....	65
Усачев Н. Сокращение гособоронзаказа на предприятиях ОПК и формирование выпуска продукции гражданского и двойного назначения .....	67
Швайка О. Реконструкция производства как фактор преодоления экономического кризиса .....	69
Юрлова Т. Актуальность внедрения малоотходных технологий на предприятии .....	73
Стёжка Н.С. Оптимизация сроков изменения и пересмотра документации систем менеджмента качества .....	76
Романенко А.В. Об аспектах управления производственной системой .....	80
Сивцов А. Понятие и содержание системы управления рисками .....	82
Данилко В. Человеческий фактор как причина возникновения брака на производстве .....	85
Давыдов А.Д. Методы повышения уровня доверия клиентов в банковской сфере .....	88
Бекиш Ю. ERP-системы, процесс внедрения в работу предприятия .....	91
Коняшкина И. СПРУТ-ОКП – современный инструмент управления производством .....	95

Захарова А.Д. Современное состояние и анализ предложений на мировом рынке кофе .....	98	
Габзалиева В.Т., Шермухамедов О.А. Оценка рабочей силы в коммерческих банках Узбекистана .....	103	
Савина Ю.В. Управление качеством различных видов муки для производства макаронных изделий .....	106	
 СЕКЦИЯ «ПРОБЛЕМЫ РЫНКА: ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ» .....		111
Игонина М.А. Анализ жизненного цикла страхового продукта «РЕСОАВТО» .....	111	
Гончаров В.Н., Гальченко К.А. Эколого-экономическая трансформация предприятий АПК .....	115	
Баранников А., Иванова С. К вопросу об управлении инновационной деятельностью современных компаний .....	119	
Тювакова О.И. Повышение эффективности работы компании (на примере компании «Эра») .....	122	
Булыгина Н.И. Социальное предпринимательство: подходы к трактовке понятия в международной практике .....	125	
Таиров С. Эффективность системы менеджмента качества в акционерных компаниях Узбекистана .....	130	
Гордова Т.В., Мишкина С.В. О некоторых тенденциях развития современной российской экономики .....	132	
Солдатова Н. В., Липатова Л. П. Анализ предложений на мировом рынке чая .....	135	
Шермухамедов А.Т., Юлдашев Н. Молодежное предпринимательство в Узбекистане .....	140	
Штофер Г.А. О факторах, влияющих на конкурентоспособность предприятия .....	143	
Журавская К.Г. Коинтеграционный анализ влияния золота на стоимость драгметаллов .....	146	
Матюхин Е.П. Определение и особенности физиотерапевтического маркетинга в условиях современной экономики .....	149	
Романова А.С. Источники финансирования деятельности бюджетной организации (на примере МБДОУ «Детский сад №78») .....	151	
Заколдаева В.П. О концепции ценностно-ориентированного управления .....	155	
Пиримова В.Р. Барьеры повышения эффективности инжиниринговых услуг .....	157	
Мишкина С.В., Дмитриев А.А. Теневая экономика в России: основные проблемы и пути их решения .....	159	
Волков М.И. Стратегия голубого океана и возможность ее применения в рамках деятельности промышленного предприятия .....	162	
Бацева А.Ю., Евсенкина Ю.М. Особенности финансирования федеральных государственных образовательных учреждений высшего образования .....	166	
Магомедов Г.О., Зацепилина Н.П., Шапкарина А.И., Дзантиева Е.Э., Сушкова Е.Д., Лыгин В.В. Технология производства и оценка качества сбивного бисквита «Яблочный» функционального назначения .....	170	
Магомедов М.Г., Рыбина А.В. Белковый снек повышенной пищевой и биологической ценности для питания спортсменов с использованием концентрата сывороточного белка молочной сыворотки .....	172	
Федорова В.О. Экономический анализ предложений на мировом рынке гастрономических продуктов из рыбы .....	175	
Тлесова А.Б., Тресова А.Ж. Современное состояние развития внешней торговли республики Казахстан в рамках ЕАЭС .....	179	
 СЕКЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» .....		184
Каплина И. Анализ интеллектуального потенциала первокурсников вузов .....	184	

Баринов В.А., Ильдеменов Д.С. SCRUM, как метод повышения эффективности работы проектных команд .....	187
Колесников А. Методы диагностики корпоративной культуры .....	190
Багапова А., Федорова Л. Анализ проблем рекрутинга в РКО .....	193
Шапошникова И. Имидж руководителя .....	195
Курпач А.В., Пашкин Р.Д. Выявление и анализ проблем в формировании положительного HR-бренда в организациях города Рязани .....	197
Стенищева А. Ориентация кадровой политики современной компании на профстандарты .....	202
Варлахина О., Богачёва О. Основные направления работы промышленных предприятий Рязанской области по привлечению и закреплению молодых специалистов .....	204
Мишина Т. Показатели эффективности управления персоналом на базе КПИ .....	209
Крылова М.А. Стратегия управления персоналом в рамках общей стратегии развития организации на основе применения КПИ (ключевых показателей эффективности) .....	213
Ляхова О.Л. Применение профессиональных стандартов в современных организациях. Методика их внедрения .....	217
Цуцарова А.В. Грейдирование как инструмент системы оплаты труда .....	218
Лунёва Л.П. Наставничество как эффективный метод обучения и развития персонала .....	220
Лохина В.А. Сущность и значение кадрового планирования организации .....	224
Ларионова О.А. Система стимулирования персонала в рамках реализации программы диверсификации промышленного комплекса региона.....	227
Меркушова А.И. Возможность применения КПИ в сфере образования .....	230
Осипова М.М. Социально-психологические аспекты управления персоналом .....	232
Мишечкина А. Анализ наиболее распространенных ошибок кадрового администрирования и комплекс мер по их устраниению .....	236
Гаврина В.Ю. Правовая безграмотность рабочих .....	239
Наборщикова Д.А. Анализ комплексного плана мероприятий по разработке и применению профессиональных стандартов .....	242
Бурлаков С.И. Автоматизация систем кадрового учёта современной организации .....	246
Авиликана С.В., Антипова А.С. Анализ численности принятых и выбывших работников в регионах Российской Федерации .....	249
Закусило В. Инструментарий оценки кадрового потенциала предприятия .....	253
Ахвердян Э.Г., Плаксюк А.С., Коваленко В.В. Применение процессного подхода для повышения посещаемости занятий студентами в образовательном учреждении .....	255
Рахимова Д.Н., Касимова Н. Использование мотивационного механизма в управлении персоналом .....	258
Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Качество трудовой жизни связанное с управлением персонала в фармацевтической отрасли .....	261
Эргашева Д.Д. Поведенческие особенности руководителя и их влияние на психологический климат организации .....	262

# **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В НАУКЕ И ОБРАЗОВАНИИ**

**Научное издание**

**В 8 томах**

**Том 7**

Редактор О.В. Миловзоров

Подписано в печать 15.06.17. Формат 60x84 1/16  
Бумага офсетная. Печать офсетная. Усл. печ. 16,75  
Тираж 100 экз. Заказ № 3340.

Рязанский государственный радиотехнический университет  
Редакционно-издательский центр РГРТУ