

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Витебский государственный технологический университет  
(Витебск, Республика Беларусь)  
The Institute of Technology and Business in České Budějovice  
(České Budějovice, Czech Republic)  
Slavonic University of the Republic of Moldova (Chişinău, Moldova)  
Уральское отделение Вольного экономического общества России  
Уральская торгово-промышленная палата  
Министерство экономики и территориального развития Свердловской области  
Министерство инвестиций и развития Свердловской области  
Союз малого и среднего бизнеса Свердловской области  
Фонд технологического развития промышленности Свердловской области



Уральский государственный экономический университет

## **МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

М а т е р и а л ы  
I Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 24 мая 2018 г.)

Том 2

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2018

УДК 338  
ББК 65.050.2я4  
М77

**Ответственные за выпуск:**

доктор экономических наук, профессор, проректор по научной работе  
Уральского государственного экономического университета  
*Е. Б. Дворядкина*

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента,  
заместитель директора института менеджмента и информационных технологий  
Уральского государственного экономического университета  
*А. Е. Плахин*

**Редакционная коллегия:**

кандидат экономических наук, доцент *А. Ю. Коковихин* (председатель)  
доктор экономических наук, профессор *Н. Ю. Власова*  
кандидат экономических наук, доцент *Е. С. Огородникова*

**Ответственные секретари секций:**

*А. Е. Плахин, С. В. Орехова, Д. Ю. Ноженко, Н. Ю. Власова*

**М77 Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития** [Текст] = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2018) : материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.) : [в 2 т.] / [отв. за вып. : Е. Б. Дворядкина, А. Е. Плахин]. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2018. – Т. 2. – 228 с.

В сборнике обобщены взгляды ученых на решение актуальных вопросов управления и развития предпринимательства. Проблемное поле статей составили: закономерности и тенденции современного менеджмента и предпринимательства; ключевые направления развития информационно-аналитических технологий в цифровой экономике; социально-психологические аспекты в процессах принятия управленческих решений; вопросы формирования и развития системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности и ряд других.

Для научных работников, аспирантов и студентов, а также действующих предпринимателей, специалистов в сфере менеджмента и предпринимательства.

УДК 338  
ББК 65.050.2я4

© Авторы, указанные в содержании, 2018  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2018

*V. Machová*

## **Financial analysis of an average mining and quarrying enterprise**

**Abstract.** This paper deals with the financial analysis of the average enterprise involved in the mining and quarrying sector. In the development of European countries, this industry plays a very important role. This sector's efficiency is therefore recommended to measure, evaluate and improve. The objective of this article is therefore to determine the financial characteristics of the average mining and quarrying enterprise in the Czech Republic and, on the basis of the findings, to carry out a financial analysis of the average enterprise. The analysis is based on the financial statements of all enterprises in the sector in 2012–2016. The ratios (profitability, activity, indebtedness and liquidity) are analyzed. Analysis of absolute indicators then examines the development of selected variables in time and structure over time. On the basis of the findings, it can be concluded that the mining and quarrying sector is not financially sound and prosperous in the Czech Republic.

**Keywords:** financial analysis; ratio indicators; absolute indicators; mining and mining; financial health of the enterprise.

### **Introduction**

Kicova and Kramarova [2] argue that one of the most useful and most important methods of financial management of a company is financial analysis, whose potential lies in the answer that refers to the overall financial health of the company. The results of the financial analysis are very valuable as they represent the company and its commercial success to its current and potential business partners [4].

This paper deals with a financial analysis of an average enterprise engaged in mining and quarrying, and it is therefore very important to mention this industry in the contribution. The mining and quarrying industry mainly consists of mining of coal, mining of metal ores, lignite extraction and other mining and quarrying services [1]. The mining and quarrying sector plays an important role in the development of European countries. This industry guarantees adequate and uninterrupted supply of raw materials for the construction and manufacturing industries and activities related to this sector, producing basic raw materials for further processing in the manufacturing industry and providing material and energy inputs for manufacturing engineering. However, the production of this sector depends on the availability of natural resources in the country [5].

According to Lacko et al. [3], the mining and quarrying industry is considered to be a very important industry, as it provides several important natural resources used in energy, production and other industries. However, the effectiveness of this industry is recommended to be measured, evaluated

and improved. Unlike other industries, it is most involved in waste products, across the EU, and is also very demanding for investment. Another difference lies mainly in the number of employees in this industry, which is constantly declining [6].

### **Methodology**

The data for the analysis will come from the Albertina database, of which the information on mining and quarrying enterprises, ie section «B» (mining and quarrying) of the CZ NACE sectoral classification of economic activities. Specifically, data from subgroup 05 (Mining and processing of black and brown coal), 06 (Extraction of crude oil and natural gas), 07 (Extraction and treatment of ores), 08 (Other mining and quarrying) and 09 (mining support activities) will be used. Additionally, a series of five consecutive business years is required for the analysis. Thus, the number of enterprises will be as follows for each year of analysis: year 2012: 227 enterprises, year 2013: 218 enterprises, year 2014: 212 enterprises, year 2015: 204 enterprises, year 2016: 167 enterprises.

The analysis requires the need for financial statements, namely balance sheets and profit and loss statements for all of the aforementioned enterprises in the five consecutive years. We will determine the financial characteristics of the average companies by the average of the values stated in the individual items of all the enterprises surveyed in the given year. After obtaining the financial statements of the average mining and mining company in the Czech Republic, an analysis will be carried out to assess the financial health of the enterprise.

An analysis of absolute indicators, as well as an analysis of ratios will be carried out. Analysis of absolute indicators will examine the development of selected variables over time and structure over time. As far as the balance sheet is concerned, the balance sheet will be analyzed mainly when its upward or downward movement and the final trend will be crucial. Next, the structure of assets and liabilities in the period 2012–2016 will be examined. The Profit and Loss Account will be analyzed in terms of value added over time. Also, a survey of the company's profit structure will be appropriate, ie how the operating, financial and extraordinary result of the business is formed.

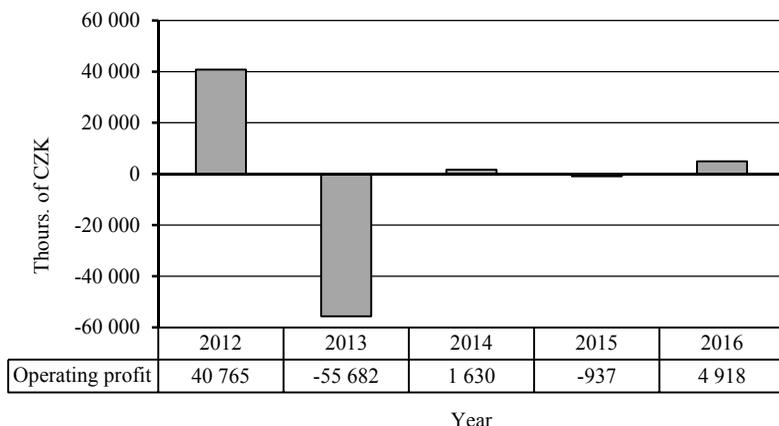
### **Results**

The analysis of absolute indicators, namely individual items of the balance sheet, was performed first. All financial data in this paper are in thousands of CZK.

Absolute indicator analysis – condensed statements – characterize the analyzed business. It is a large enterprise with long-term assets in excess of CZK 733 million in 2016. Current assets amounted to less than CZK

251 million in the same year, of which receivables amounted to CZK 110 million. If we look at the sources of financing, we will find that equity in 2016 exceeds CZK 375 million. We can also see that foreign sources are lower than equity, by almost CZK 18 million. As we can see, value added declined in 2013 by CZK 20 million. In 2014, however, it rose slightly, but then again dropped. In 2016, however, it grew slightly.

For the enterprise and its future perspective, the most important component of the economic result is the operating profit or loss. This is based on the core business activity of the enterprise. It is the variable the company plans for and for which it actually exists.



Development of the structure of the operating profit or loss of the average enterprise

In 2012, the operating result was almost CZK 41 million. A year later, however, a very sharp drop occurred, even as low as close to CZK -56 million. In 2014, however, the operating result grew to less than CZK 2 million, but in 2015 the value again fell. In 2016, the value grew to almost CZK 5 million. From these values it follows that the company recorded clearly negative development in the monitored years, especially in 2013 and 2015. Thus, the large decline in the operating result is therefore alarming.

Such negative results must necessarily be reflected in the results of the ratio indicators. Profitability indicators, activity indicators, debt indicators and liquidity indicators were counted.

### Summary

From the data obtained, it is clear that the volume of assets and liabilities of the company decreased, even though in 2016 their volume increased significantly. There is also a fluctuation in the balance of the average enter-

prise, which declined in all the years under review, but increased significantly in 2016. Negative development of the company is also reflected in its performance, which fell from less than CZK 352 million in 2012 to almost CZK 283 million in 2016. The value added in 2013 decreased by CZK 20 million. In 2014, however, it rose slightly, but then again dropped. In 2016, however, it grew slightly. The operating result recorded the same trend as the value added. From the available information, we can indicate that the company recorded a negative development at the beginning and end of the reference period (2012 and 2016).

### **Conclusion**

The aim of the contribution was to determine the financial characteristics of the average mining and quarrying enterprise in the Czech Republic and, on the basis of the data, to carry out a financial analysis of the average enterprise. The aim of the contribution was fulfilled. An average business was established and a complete analysis performed.

It can be said that mining and quarrying is not financially sound and promising in the Czech Republic. However, we must point out that we are presenting the results of the industry with an average business, that is, the sector with the eyes of one enterprise. It is therefore obvious that some facts might be presented differently from the corporate viewpoint. It is good to note, for example, that the number of enterprises surveyed has changed over time. Different partial interpretations, however, do not mean that the situation has been simplified. On the contrary, the situation has been so simplified that it is comprehensible and understandable. Based on the results obtained, it is clear that the analysis of the sector, based on the analysis of the average enterprise operating in the given sector of the national economy, provides an interesting view and recommendations for the management of all enterprises operating in the sector. It is possible to correct negative phenomena that characterize the whole industry.

### **References**

1. *Fugiel A., Burchart-Korol D., Czaplicka-Kolarz K., Smoliński A.* Environmental impact and damage categories caused by air pollution emissions from mining and quarrying sectors of European countries // *Journal of Cleaner Production*. 2017. No. 143. P. 159–168.
2. *Kicova E., Kramarova K.* Possibilities of using financial analysis in the bus transport companies // *Financial Management of Firms and Financial Institutions: 9th International Scientific Conference (Ostrava, 9–10 September)*. Ostrava, 2013. P. 332–341.
3. *Lacko R., Hajduova Z., Pavolova H.* Efficiency of mining and quarrying industry of V4 countries: the impact of investments and selected indicators // *Acta Montanistica Slovaca*, 2017. Vol. 22, no. 2. P. 136–145.

4. Siekelova A., Kliestik T., Svabova L., Androniceanu A., Schonfeld J. Receivables management: the importance of financial indicators in assessing the creditworthiness // Polish Journal of Management Studies. 2017. Vol. 15, no. 2. P. 217–228.

5. Vintró C., Sanmiquel L., Freijo M. Environmental sustainability in the mining sector: evidence from Catalan companies // Journal of Cleaner Production. 2014. No. 84. P. 155–163.

6. Wysokinski M., Baran J., Golasa P., Lenort R. Economic and Energy Efficiency of the Mining and Quarrying Sector in European Countries // Metal 2014: 23rd International Conference on Metallurgy and Materials (Brno, 21–23 May 2014). Ostrava: Tanger, 2014. P. 1965–1971.

### Contact info

**Veronika Machová** (Czech Republic, České Budějovice) – Institute of Technology and Business in České Budějovice, School of Expertness and Valuation (machova@mail.vstecb.cz)



УДК 336

**А. В. Микрюков**

## **Социально-психологические аспекты современного банковского менеджмента в области формирования клиентской базы**

**Аннотация.** В статье раскрываются социально-психологические аспекты банковского менеджмента в области формирования клиентской базы. Успешность формирования клиентской базы во многом зависит от выстраивания взаимоотношений банка с клиентами. Этому во многом содействует развитие модели клиентоориентированного банка, основанной на ориентации банка и его сотрудников на интересы клиентов, а не на наращивание их численности. Рассмотрены способности, навыки, которыми должен обладать клиентоориентированный сотрудник банка. Определена важность положительных эмоций клиентов, представлены способы их создания. Предложено выстраивать эффективную психологию общения банка с клиентами при помощи модели DISC.

**Ключевые слова:** банк; клиент; клиентская база; клиентоориентированность; потребности клиента; сотрудник банка; банковская услуга; коммуникации.

В настоящее время, в условиях меняющейся экономики, наиболее успешными банками оказываются те, которые ориентированы на клиента и его потребности. Любая нестабильность на рынке влечет за собой перетоки клиентской базы. Причем в первую очередь речь идет

о наиболее прибыльных клиентах. Потому банки вынуждены искать нестандартные пути для удержания клиентов и привлечения новых [7]. Для этого банкам нужно понимать, что более важно выстроить взаимоотношения с клиентами, чем просто преумножить свою клиентскую базу. Именно поэтому для развития банковского бизнеса так важно учитывать интересы настоящих и потенциальных клиентов.

Клиентская база – это, без преувеличения, «золотой актив» любого коммерческого банка, сохранение и преумножение которого возможно при выстраивании стратегии, основанной на ориентации на клиента. Ориентация на клиента проявляется в глубоком понимании потребностей банковских услуг, их мыслей и действий и представляет собой краеугольный камень, на базе которого можно создать благоприятную почву для формирования стабильной клиентской базы [5].

Ориентация на клиента подразумевает под собой устойчивую систему взаимосвязанных процессов, компетенций и ценностных установок, позволяющих собирать и эффективно использовать информацию о потребностях клиента с целью оценки, адаптации и повышения результативности клиентских взаимоотношений [1].

Качественное обслуживание клиентов является одним из важнейших деловых качеств, дающих конкурентное преимущество любому банку. Этому во многом может содействовать развитие модели клиентоориентированного банка.

*Клиентоориентированность* – умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, превзойдя его ожидания, что сделает его довольным [2]. Клиентоориентированность – это основная, базовая ценность, согласно которой бизнес существует ради удовлетворения интересов и потребностей клиента. Также это «способ мышления» компании, направленный на обеспечение положительных эмоций клиента в любой точке контакта [3].

Понятие клиентоориентированности банка должно быть прописано в его политике, став частью его корпоративной культуры (рис. 1). Она применима к каждому без исключения человеку в организации: будь то сотрудники, непосредственно контактирующие с клиентами, или персонал, выполняющий административные функции.

Вполне очевидно, что любому банку нужны клиентоориентированные сотрудники, правильно мотивированные, обученные, обладающие необходимыми для работы в организации компетенциями и навыками, которые в очень большой степени определяют успех бизнеса.

Клиентоориентированный сотрудник банка – это работник, умеющий определять, а иногда даже предугадывать потребности клиента и полностью их выполнять (в рамках закона РФ) [6].



**Рис. 1.** Слагаемые клиентоориентированности банка<sup>1</sup>

Клиентоориентированный сотрудник – весьма ценный трудовой кадр, ведь благодаря грамотной работе с клиентами повышается уровень качества обслуживания и, как следствие, происходит удержание имеющейся клиентской базы, ее наращивание и соответственно рост прибыли и репутации банка.

Существует ряд признаков, по которым можно судить насколько клиентоориентирован сотрудник банка: спокойствие и позитивный настрой; уверенное и доброжелательное общение с клиентом; владение информацией о предоставляемой банковской услуге или продукте; умение быстро адаптироваться и находить выходы из сложных и конфликтных ситуаций; грамотная речь и способность к убеждению; умение маневрировать и находить общий язык с разными клиентами [4].

Клиентоориентированный специалист должен обладать такими навыками как внимательность, способность встать на место клиента и учесть его обстоятельства, способность наблюдать и анализировать поведение, просьбы, жалобы и замечания клиентов, вырабатывать полезные предложения, которые могут стать основой управленческих решений и методик, позволяющих сделать политику взаимоотношений с клиентами банка более эффективной.

---

<sup>1</sup> *Клиентоориентированность*, как она должна быть. URL: <https://spark.ru/startup/livetex/blog/31699/klientoorientirovannost-kak-ona-dolzha-bit/>.

Стремление к клиентоориентированности должно исходить от первых лиц банка и выражаться в адекватном отношении к персоналу, поддержании позитивной эмоциональной атмосферы, принятии управленческих решений с учетом предложений и мнений сотрудников, проведении регулярного обучения новым технологиям и техникам коммуникации, организации удобных рабочих зон и т. д.

Руководству банков нужно грамотно мотивировать сотрудников банка, ведь как гласит известное выражение: «Что мы мотивируем, то мы и получаем». Благодаря умелому использованию инструментов мотивации можно «зажигать» персонал на клиентоориентированность.

В реализации клиентоориентированного подхода важную роль играют эмоции. Для создания положительных эмоций клиентов нужно тщательно анализировать аудиторию, сегментировать ее и следом проектировать клиентский опыт и предоставлять индивидуальные предложения. Если у клиента возникает положительная эмоция, она приведет к принятию компании, ее услуг и продуктов, желанию вернуться снова. Достигнуть этого возможно, если ставить во главу угла потребность клиента и выстраивать связи, которые основаны на эмоциях.

Поддержание положительного эмоционального настроения возможно, если банк будет придерживаться основных принципов:

открытость к проблемам и желаниям клиента, который обращается в банк;

забота о клиенте;

понимание клиента (трудно заботиться о том, кого не понимаешь).

Да, клиентоориентированность заключается не в простых улыбках, она требует серьезной работы со сбором и анализом данных о клиентах. Данные позволяют банковским сотрудникам не пользоваться одной лишь интуицией, а глубоко понимать тех, кто к ним обращается. В итоге ничто не создается без учета понимания потребностей клиентов [4].

По мнению психотерапевта, директора «Компании полезных приложений» Владимира Пузырева «...ключевой момент контакта с любым клиентом – это эмпатия, т. е. принятие человека таким, какой он есть, но невозможно это сделать только на внешнем уровне. Принятие подразумевает отсутствие, какой-либо борьбы, противостояния. Как только клиент почувствует это – будет и доверие, и контакт, и благодарность»<sup>1</sup>.

Выстроить эффективную психологию общения с клиентом можно при помощи модели DISC (рис. 2).

---

<sup>1</sup> *Поведение в банке. Общение с клиентами.* URL: [http://www.sotniban-kov.ru/bankers-league/razvitiie-karety/povedenie\\_v\\_banke\\_obshchenie\\_s\\_klientami/](http://www.sotniban-kov.ru/bankers-league/razvitiie-karety/povedenie_v_banke_obshchenie_s_klientami/).



Рис. 2. Модель DISC<sup>1</sup>

Метод DISC базируется на клинических и социологических исследованиях, проведенных в 1920-х гг. Уильям Марстон (он же изобретатель детектора лжи) наблюдал за поведением людей в различных ситуациях, после чего выделил четыре базовых типа<sup>2</sup>.

По сути, Марстон применил теорию эмоционального интеллекта. Чаще всего одна эмоция проявляется у конкретного человека ярче и стабильнее, чем другие. От этой «первичной» эмоции и зависят внешние проявления человека, которые мы можем наблюдать, оценивать и относить к той или иной категории модели DISC. Принципы DISC совмещаются с другими методологиями: теорией темперамента, типологией коммуникативного стиля и т. д., не вступая с ними в противоречие. Кроме того, метод DISC универсален: его можно применять в отборе персонала, обучении, продажах, коммуникациях с клиентами, формировании команд, выборе индивидуальных мотиваций и др.<sup>3</sup>

Таким образом, практическое значение клиентоориентированности и особенно формирования хороших отношений с клиентом при удовлетворении потребностей заключается в том, что клиент может

<sup>1</sup> Метод DISC при найме персонала: идеальный сотрудник за 10 минут. URL: <https://www.gd.ru/articles/9723-metod-disc/>.

<sup>2</sup> Там же.

<sup>3</sup> Там же.

начать консолидацию финансовых активностей и перейти от «полигамной» лояльности к лояльности «моногамной», когда все банковские услуги он будет получать в одном месте.

По мнению практически всех экспертов, сейчас в России в той или иной степени, уже присутствует тренд на все большую клиентоориентированность. И, хотя единого мнения о масштабе проникновения данных процессов еще не сложилось, увеличение важности этого тренда в России признается экспертами единогласно. Так, проведенный в 2017 г. мониторинг российских банков в рамках Проекта Общероссийского народного фронта (ОНФ) «За права заемщиков»<sup>1</sup> выявил топ-20 клиентоориентированных банков. Лидером рейтинга был признан «Тинькофф банк». Банк имеет большую долю позитивных отзывов и проявляет высокую активность обратной связи с клиентами. Возможно, высокая доля позитивных отзывов связана с маркетинговой стратегией банка, которая делает акцент на молодежь – аудиторию, которая активно использует интернет-каналы для общения и обмена мнениями. Также в первую пятерку вошли «Сетелем банк» (79,2 % акций принадлежат «Сбербанку России»), «Юникредит банк», «Совкомбанк» и «Почта Банк»<sup>2</sup>.

Итак, клиентоориентированность – это не инструмент или функция, а свойство, мышление всего банка, посредством которого могут выстраиваться различные модели взаимоотношений с клиентами. Клиентоориентированность – это умелый симбиоз психологии, маркетинга и клиентинга. Справедливое ценообразование, наличие альтернативных предложений, активный диалог с клиентом на понятном для него языке – все это влияет на удовлетворенность клиентов и является залогом успешного формирования клиентской базы современного российского банка.

### Библиографический список

1. Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь / пер. с англ. С. Филина, И. Борымовой. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

2. Редька С. И. Клиентоориентированность как главная составляющая современной инновационной стратегии коммерческого банка на рынке банковских услуг. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2013/08/26004/>.

3. Семерникова Е. А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. № 17. С. 46–50.

---

<sup>1</sup> Проект ОНФ «За права заемщиков». URL: <https://onf.ru/project/27942/news/>.

<sup>2</sup> 20 российских банков с высоким уровнем внимания к клиентам. URL: <http://fin-gazeta.ru/finance/banki/447981/>.

4. Тихонова О. В. Некоторые психологические аспекты банковского обслуживания // Концепт. 2014. Т. 20. С. 4366–4370.

5. Феникс Р., де, Певерелли Р. Финансовые услуги: перезагрузка / пер. с англ. П. Миронова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

6. Чижев Н. А. Клиентские технологии. Работа с клиентами: технология привлечения, удержания, развития. М.: Экзамен, 2014.

7. Шершинева Е. Г., Кондюкова Е. С. Банковский менеджмент: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017.

### **Сведения об авторе**

**Микрюков Алексей Витальевич** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовых рынков и банковского дела, Уральский государственный экономический университет (fbd-mav@yandex.ru)

\*\*\*

**Alexey V. Mikryukov** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Financial Markets and Banking Department, Ural State University of Economics (fbd-mav@yandex.ru)

## **Socio-psychological aspects of modern bank management in the formation of client base**

**Abstract.** The article reveals the social and psychological aspects of Bank management in the field of customer base formation. It is proved that the successful formation of the customer base depends largely on building relationships with customers. This can be greatly facilitated by the development of a customer-oriented Bank model based on the orientation of the Bank and its employees on customers. The abilities and skills that a customer-oriented employee of the Bank should have are considered. The importance of positive emotions of clients and ways of their creation are defined. It is proposed to build an effective psychology of communication with the client using the DISC model.

**Keywords:** bank; client; client base; client orientation; customer need; bank employee; banking service; communication.

◇ ◇ ◇

*Т. Б. Минина, М. А. Калупаева*

## **Внутриорганизационный маркетинг в управлении персоналом медицинской организации**

**Аннотация.** Важнейшим фактором, сдерживающим рост эффективности системы управления персоналом медицинской организации, основанной на концепции внутриорганизационного маркетинга, является низкий уровень удовлетворенности им как внутренних, так и внешних потребителей. Для решения указанной проблемы авторами статьи даны рекомендации по повышению эффективности системы управления персоналом медицинской организации, направленные на формирование клиентоориентированности персонала и организации в целом.

**Ключевые слова:** внутриорганизационный маркетинг; управление персоналом; удовлетворенность внутренних и внешних потребителей; конкурентоспособность.

Внутриорганизационный маркетинг определяют как привлечение, обучение, мотивирование и удержание квалифицированного персонала путем предоставления рабочих условий, которые бы удовлетворяли потребности персонала [3]. Данный вид маркетинга отличается от управления персоналом тем, что речь идет о создании лучших условий (для сотрудников) по обслуживанию внешних клиентов путем удовлетворения потребностей внутренних клиентов.

В рамках внутриорганизационного маркетинга персонал рассматривается как ресурс организации, который необходим для достижения ее целей. Вместе с тем персонал является одной из важнейших клиентских групп организации, потребности которой важно и необходимо также удовлетворять [2].

Ориентация организации на персонал – один из основных факторов успеха на внешнем рынке. Данный фактор обусловлен тем, что:

качество услуги основано на создании ценности услуги;

повышение качества внутриорганизационных взаимоотношений в итоге положительно влияет на качество отношений с внешними клиентами;

объектом ориентации на внутренних клиентов являются взаимоотношения между отдельными сотрудниками и отделами организации в процессе создания ценности услуг;

целью внутренней ориентации организации является обеспечение добавочной ценности на каждом этапе ценностной цепочки [4].

Современная формула лояльности гласит: один лояльный сотрудник дает десять лояльных клиентов [1, с. 19]. Иными словами, без мотивированных сотрудников нет и лояльных потребителей. Персонал является одним из основных факторов успеха организации. Данный элемент относится не только к прямому персоналу организации, куда входит так же уровень менеджмента, потребительского сервиса, корпоративная культура, но и персонал сторонних организаций, частные лица, потребители услуг и лица, влияющие на решения потребителей.

Правильно подобранный и обученный персонал способен обогатить организацию, в то время как некомпетентные и неделикатные сотрудники способны сформировать у клиентов отрицательное отношение к организации.

Как известно, система управления персоналом включает подбор, обучение и мотивацию персонала. В рамках концепции внутриорганизационного маркетинга, данная система должна быть направлена на повышение уровня удовлетворенности персонала организации и, как следствие, на повышение удовлетворенности внешних потребителей.

Нами был осуществлен анализ системы управления персоналом на примере медицинской организации МАУ «ДГКБ № 11».

Данная медицинская организация представляет собой медицинское автономное учреждение «Детская городская клиническая больница № 11». В 2017 г. к МАУ «ДГКБ № 11» была присоединена Детская городская клиническая больница № 5.

Детская городская клиническая больница № 11 оказывает бесплатную и платную медицинскую помощь<sup>1</sup>.

Структура персонала ДГКБ № 11 представлена в таблице.

**Структура персонала ДГКБ № 11, чел.**

Персонал	Всего, чел.	Квалификационная категория, %			
		Высшая	Первая	Вторая	Кандидаты медицинских наук
Врачи	69	20,0	40,0	17,0	4,0
Средний медицинский	121	24,0	30,0	5,0	–
Младший медицинский	141	–	–	–	–
<b>Итого</b>	<b>334</b>	–	–	–	–

*Примечание.* Составлено на основании внутренней документации МАУ «ДГКБ № 11».

В данной медицинской организации используются как материальные, так и не материальные методы мотивации персонала. Так, например, часовая переработка или перевыполнение плана оплачивается дополнительно, согласно установленным коэффициентам. Помимо этого,

<sup>1</sup> Официальный сайт МАУ «ДГКБ № 11». URL: <http://www.dgb11.ru>.

проводится ежегодное тестирование врачей по определению их профессиональной подготовки. Сотрудникам, прошедшим испытание с отличием начисляются премии, что мотивирует их к повышению профессионального роста, а значит и более качественному удовлетворению потребностей потребителей. Регулярно проводятся тренинги для персонала по повышению уровня этики и деонтологии. Заслуживает внимания тот факт, что в организации проводятся обучающие тренинги и семинары не только для врачей и специалистов, которые имеют непосредственный контакт с клиентами, но и для младшего обслуживающего персонала. Данная деятельность очень важна, так как чаще всего, впечатление об организации у пациентов складывается еще до получения медицинской услуги, во время записи или ожидания на прием к специалисту.

По нашему мнению, обеспечение эффективности системы управления персоналом медицинской организации может быть достигнуто при четком и грамотном выполнении обязанностей ее сотрудников, соблюдении субординации, гармоничном коллективе, равномерном распределении обязанностей между всеми подчиненными. Основной управленческой проблемой, связанной с системой управления персоналом исследуемой медицинской организации, является большая нагрузка на главврача, который полностью несет ответственность за деятельность всей больницы. Решением данной проблемы может стать введение дополнительной штатной единицы – секретаря (помощника главврача), который должен обязательно иметь медицинское образование и регулировать медицинские процессы в учреждении, освобождая главврача от рутинной работы.

Кроме того, в ходе опроса внутренних и внешних потребителей, был выявлен низкий уровень удовлетворенности. Внутренние потребители высказали неудовлетворенность условиями и оплатой труда, а внешние потребители не удовлетворены ценами на платные услуги и уровнем обслуживания.

Для решения обозначенных проблем, нами предлагаются следующие мероприятия, направленные на повышение эффективности системы управления персоналом, прибыльности и обеспечения конкурентоспособности любой медицинской организации:

- увеличение объема и расширение ассортимента оказываемых медицинских услуг;

- повышение квалификации персонала (обучение и тренинги);

- создание клуба постоянных клиентов для повышения уровня их лояльности;

- привлечение дополнительного финансирования организации путем оказания платных услуг;

создание стандартов для работы врачей;  
проведение активной рекламной деятельности;  
создание отдела маркетинга;  
приобретение современного оборудования и использование современных технологий;  
осуществление регулярных маркетинговых исследований, направленных на оценку уровня удовлетворенности как внутренних, так и внешних потребителей организации;  
разработка программы лояльности;  
проведение тренингов для персонала;  
создание или модернизация системы электронного документооборота в организации, своевременное ее обновление;  
снижение цен на платные услуги.

Таким образом, эффективной функционирующая система управления персоналом, сформированная в рамках концепции внутриорганизационного маркетинга, должна быть направлена на повышение удовлетворенности внутренних потребителей организации, что будет способствовать росту их мотивации в повышении уровня удовлетворенности потребителей услуг, что в свою очередь обеспечит повышение уровня прибыльности и конкурентоспособности медицинской организации.

### Библиографический список

1. Васин Ю. В., Лаврентьев Л. Г., Самсонов А. В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов. М.: Альпина Паблишер, 2014.
2. Иванова М. К. Эволюция внутриорганизационного маркетинга // Экономика и социум. 2017. № 6-2(37). С. 991–992.
3. Лебедева Е. С. Сущность и характеристика внутриорганизационного маркетинга // Образование. Наука. Научные кадры. 2017. № 6. С. 86–88.
4. Лищук А. А. Внутренний маркетинг как стратегический фактор обеспечения инновационной активности компании. СПб.: ГЭУ, 2013.

### Сведения об авторах

**Минина Татьяна Борисовна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (mininatb@yandex.ru)

**Калушаева Мария Алексеевна** (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (kalupaevam@mail.ru)

\*\*\*

**Tatyana B. Minina** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (mininatb@yandex.ru)

**Maria A. Kalupaeva** (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (kalupaevam@mail.ru)

## **In-house marketing in the management of medical personnel**

**Abstract.** The main problem in the field of efficiency of the personnel management system of a medical organization, based on the concept of intra-organizational marketing, is the low level of satisfaction of both internal and external consumers. To solve this problem, the article provides recommendations for improving the efficiency of the personnel management system of a medical organization aimed at the formation of customer-oriented personnel and the organization as a whole.

**Keywords:** internal marketing; personnel management; satisfaction of internal and external customers; competitiveness.



УДК 37.378.1

**З. В. Нестерова, К. А. Хабарова**

## **Иновационные технологии как инструмент эффективного управления образовательным процессом**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема управления образовательным процессом как системой. Ее решение поможет раскрыть личностный потенциал подрастающего поколения. Совокупность инновационных технологий, входящих в систему управления учебным процессом, становится эффективным инструментом улучшения образования в целом.

**Ключевые слова:** инновационные технологии; компьютерные технологии; образование; автоматизация; управление; образовательный процесс; преподавание.

На сегодняшний день сфера образования представляет собой одну из наиболее динамично развивающихся отраслей, так как инновационные технологии стали неотъемлемой частью всего образовательного процесса. Традиционные методы управления процессом обучения в условиях постоянных изменений нередко оказываются недостаточно эффективными. Если раньше можно было, достаточно долго, использовать одни и те же методы обучения, не видоизменяя и не совершенствуя их, то сейчас, многие из них становятся крайне непродуктивными. Но и полностью исключать все старое, проверенное временем, нельзя, потому инновации и многолетние традиции должны стать единым симбиотическим комплексом в сфере образовании.

На сегодняшний день в обществе существует серьезная проблема становления личности. Молодежь зачастую пытается использовать современные технологии не как инструмент для эффективного обучения, а только в качестве развлекательной составляющей своей жизни. Это в свою очередь приводит к увеличению числа учащихся незаинтересованных в образовательном процессе, что определяет особую актуальность проблемы необходимости совершенствования управления образовательным процессом. Так как интерес к внедрению современных технологий в сферу образования постоянно растет, необходимо направлять его на повышение продуктивности образовательной деятельности.

Правительство РФ нацелено на развитие современного образования в стране и постоянно выделяет средства на модернизацию образовательных учреждений, а также поддерживает компании, занимающиеся информационным оснащением образовательных организаций. Благодаря этому, мы имеем возможность увеличить эффективность управления образовательным процессом, что в дальнейшем приведет к росту подготовки большого числа высококвалифицированных конкурентоспособных на рынке специалистов [1].

Некоторые из информационных технологий, являются именно инновационными. В данной статье под инновационными технологиями мы подразумеваем процесс автоматизации учебных помещений с использованием компьютерного оборудования и программного обеспечения, разработанного в России, без использования зарубежных аналогов. Внедрение инноваций в процесс современного образования позволяет значительно увеличить объем изучаемого материала, увеличить скорость обучения и значительно ускорить проведения необходимых исследований и расчетов, осуществлять автоматизацию процессов вычислительной информационно-поисковой деятельности, а также обработки результатов эксперимента, архивное хранение достаточно больших объемов информации с возможностью ее передачи, а также более легкого доступа и обращения пользователя к центральному банку данных<sup>1</sup>.

Интересен опыт компании «Инфотерра-Урал», образованной в 1993 г. в г. Екатеринбурге. Она имеет информационно-технологическую направленность. Занимается производством и продажей компьютеров и серверов, внедрением и разработкой инновационных решений для образовательных учреждений, автоматизацией торговых предприятий.

---

<sup>1</sup> Инновации в образовании: проблемы внедрения / Агентство инноваций и развития экономических и социальных проектов – 2017. URL: <https://www.innoros.ru/publications/interesting/11/innovatsii-v-obrazovanii-problemy-vnedreniya/>.

Приведем пример решения IT-инфраструктуры образовательных учреждений (см. рисунок).



Пример типового проекта создания IT-инфраструктуры<sup>1</sup>

Необходимо отметить, что в данной сфере самым конкурентоспособным показателем являются уровень цен. Это связано с тем, что покупка большей части решений для образовательных учреждений происходит через тендерные продажи. Чем ниже цена продукта, тем выше вероятность его выигрыша. И все сводится к тому, что потребители после покупки через тендерные торги начинают сталкиваться с проблемами сервиса, качества и дополнительных услуг в виде консультаций. Некоторые компании-победители не предоставляют перечисленных услуг, либо предоставляют, но за более высокую цену. Поэтому перед тем как участвовать в аукционе многие клиенты проводят маркетинговые исследования рынка, стараясь найти более выгодного для себя производителя, и создают техническое задание под него.

Поставщиками компании «Инфотерра-Урал» являются отечественные фирмы, закупающие IT-оборудование. Главным критерием выборов поставщиков является уровень цен и предоставление качественного сервиса. В силу сложившейся современной экономической ситуации стало невыгодно закупать «санкционные товары», поэтому компания стала применять политику импортозамещения и сама производить некоторые сложные устройства. Благодаря этому на сегодняшний день предприятие «Инфотерра-Урал» лидирует среди конкурентов в области некоторых комплексных решений в сфере IT-технологий, разрабатывая и продавая их по более низким ценам. А особая важность категории «доступность цен» связана с тем, что образовательным учреждениям всегда выделяется ограниченный бюджет [2], и поэтому они вынуждены приобретать технологические продукты, укладываясь

---

<sup>1</sup> *Официальный сайт компании «Инфотерра-Урал».* URL: [http://www.esticomp.ru/about/o\\_kompanii\\_esti/](http://www.esticomp.ru/about/o_kompanii_esti/).

в определенную сумму. В условиях ограниченности бюджета (помимо потребности в доступных ценах) возрастает потребность в обслуживании их технического оборудования. Высокотехнологическое оборудование требует постоянного обслуживания высококвалифицированными специалистами, которых, вероятно, нет у заказчика, поэтому заказчик часто вынужден использовать дополнительные, как правило, платные, сервисные консультационные услуги от поставщика продукции, в то время как образовательным учреждениям особенно важны именно бесплатные консультации.

Компании, занимающиеся производством и продажей ИТ-продукции, должны научиться качественно и надежно решать задачи по предоставлению необходимых компетенций. Для этого необходимо развивать собственные узкопрофильные центры компетенций.

Одними из самых действенных в данной сфере способов информирования существующих и привлечения новых потребителей являются различные выставки и форумы. Особый интерес вызывает выставка SMART EXPO-URAL. Это уникальный образовательный проект, эффективная дискуссионная и обучающая площадка как для профессионального научно-педагогического сообщества, представителей образовательных, административных и бизнес-структур, так и для подрастающего поколения – школьников, студентов, молодых профессионалов. Главная тема проекта 2019 г. – современные технологии на всех образовательных уровнях (внедрение, распространение и использование). Место проведения выставки: Россия, Екатеринбург, Уральский центр развития дизайна, 22–24 марта 2019 г.

Для любого клиента всегда необходима обратная связь. Возникающие проблемы при эксплуатации оборудования иногда необходимо решать удаленно и в короткие сроки, зачастую с демонстрацией готового продукта. В том случае, когда компания занимается импортозамещением, она производит собственную продукцию, обладает наиболее полной информацией о товаре, начиная с его разработки до послепродажного обслуживания, при этом она всегда может предложить самый широкий спектр взаимоотношений с покупателем.

Внедрение инновационных технологий в образовательный процесс – это подготовка поколения, способного активно включиться в качественно новый этап развития современного общества, связанный с информатизацией готовых к работе в постоянно меняющихся условиях, готовых к принятию нестандартных управленческих решений, максимально учитывающих текущую конъюнктуру рынка.

### Библиографический список

1. *Богатенков С. А.* Формирование компетентности педагогических кадров при внедрении электронного обучения в аспекте безопасности // Гуманизация образования. 2015. № 6. С. 87–92.

2. *Ильин Г. Л.* Инновации в образовании: учеб. пособие. М.: Прометей, 2015.

### Сведения об авторах

*Нестерова Зинаида Васильевна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (zvn@usue.ru)

*Хабарова Кристина Анатольевна* (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (kismobile96@gmail.com)

\*\*\*

*Zinaida V. Nesterova* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (zvn@usue.ru)

*Kristina A. Khabarova* (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (kismobile96@gmail.com)

### Innovative technologies as a tool for effective management of educational process

**Abstract.** The article reveals the problem of managing the educational process as a system that will help to disclose the personal potential of the younger generation. Set of innovative technologies, included in the management system of educational process, becomes an effective tool for education general.

**Keywords:** innovative technologies; computer technologies; education; automation; management; educational process; teaching.

◇ ◇ ◇

*С. В. Орехова*

## **Стратегии и целевая эффективность научного экономического журнала**

**Аннотация.** В работе раскрыта тема выбора стратегии научного журнала в зависимости от влияния стейкхолдеров. На основе наукометрических показателей, метаданных и сведений о платности публикаций российских научных экономических журналов методом кластерного анализа выделен ряд бизнес-стратегий журналов, определена их целевая эффективность.

**Ключевые слова:** стратегия; целевая эффективность; научный журнал; бизнес-модель.

Российская система высшего образования претерпевает масштабные изменения. Основной тренд этих изменений – стремление системы и отдельных ее элементов соответствовать наиболее качественным образцам развитых рынков. В этой связи рынок экономических исследований и научные экономические журналы как способ взаимодействия участников этого рынка также вынуждены активно трансформироваться. Эффективность этой трансформации достаточно активно обсуждается в исследованиях отечественных ученых (см., например [3–7]).

Как отмечено в [1, с. 179], «в настоящее время рынок экономических исследований... находится в стадии... активной реструктуризации. Одним из важнейших сегментов этого рынка выступает рынок экономических журналов (РЭЖ), на котором конкурентные процессы к настоящему моменту достигли, по всей видимости, своего исторического апогея».

Цель исследования – на основе кластерного анализа определение целевой эффективности и классификация стратегий научных экономических журналов.

Уже сегодня вопрос наукометрического менеджмента, а соответственно, формирование рейтингов экономических журналов России, достаточно серьезно освещен (табл. 1).

В то же время проблема стратегического развития журналов как долгосрочного плана действий, направленного на реализацию конкретной цели и привлекающего для этого определенные ресурсы, никак не рассматривалась. Соответственно, не ставилась и задача исследования целевой эффективности журнала<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Под целевой эффективностью понимается степень соответствия или несоответствия результатов функционирования системы ее целевому назначению.

**Хронология основных рейтингов  
российских экономических журналов [2]**

Рейтинг	Аффилиация	Год создания	Характеристика
Рейтинг Муравьева	ВШЭ	2012	Наукометрический
Рейтинг Стерлигова	ВШЭ	2015	Экспертные опросы
Рейтинг Балацкого – Екимовой	Финуниверситет	2015	Гибридный
Рейтинг Третьяковой	ИСЭРТ	2015	Наукометрический
Рейтинг Шумилова – Балацкого	Финуниверситет	2016	Наукометрический
Рейтинг Рубинштейна	НЭА	2017	Экспертные опросы

Единственная представленная на российском рынке публикация на эту тему – статья [1] – выделяет на основании авторского рейтинга две стратегии журналов. Авторы выделяют журналы-агрессоры, изыскавшие необходимые для нормальной работы ресурсы и консолидирующие их на соблюдении академических стандартов, и стагнирующие издания, которые уже не в состоянии соответствовать новым и все возрастающим требованиям. Дальнейший анализ показал, что именно репутационный фактор является основополагающим в конкурентной борьбе.

Бизнес-модель научного журнала представляет собой двустороннюю платформу, в которой клиенты (читатели и авторы) связаны сетью посредством ядра – самого издания. Изучение платформенных сетевых бизнес-моделей, впервые описанных в работе А. Гавье и М. Кусумано [8], в последние годы получило активное распространение [9; 10].

Целевая эффективность научных журналов имеет лишь опосредованное отношение к коммерческой (экономической) эффективности. Финансовый результат деятельности журнала будет обусловлен не качеством издательских услуг, а наукометрическими и репутационными характеристиками журнала. Часто основная цель собственника журнала – поддержание (рост) уровня социальной легитимности на рынке экономических исследований. В то же время противоречивость требований со стороны стейкхолдеров размывает цели журнала и снижает его целевую эффективность. Так, есть масса примеров, когда вузовские журналы берут плату за публикацию, хотя фактически преследуют иные цели.

Мы проанализировали размер и степень важности ресурсов каждого стейкхолдера, размер его требований к журналу. На основании этого были выделены стратегии реагирования научного журнала в зависимости от уровня власти стейкхолдеров.

## Стратегии научных экономических журналов

Кластер	Тип платформы	Стратегия	Ценность	Целевая эффективность	Основные параметры
1	Закрывага	Репутационная (стремление быть лучшими на российском рынке, войти (остаться) в Scopus или WoS)	Качество исследований	Создание репутационного капитала как са-моцели	Длительное существование на рынке; резкое улучшение наукометрических показателей в динамике; отсутствие платы за публикацию; авторы и читатели часто являются единой контактной аудиторией
2	Полуоткрытая	Научно-образовательная	Возможность иметь «домашний» журнал для нужд университета	Соответствие требованиям Министерства образования и науки РФ	Длительное существование на рынке; незначительное улучшение наукометрических показателей в динамике; требования к исследованиям средние; авторы и читатели часто являются единой контактной аудиторией
3	Открытая	Коммерческая	Скорость и относительная доступность публикации	Монетизация журнала любыми способами	Платность журнала, короткий срок издания журнала; авторы не являются читателями журнала; относительно низкие наукометрические показатели
4	Закрывага	Устойчивого развития	Модель «закрытого клуба»	Создание репутации как способа монетизации журнала	Узкая специализация, авторы и читатели являются единой контактной аудиторией (закрывага двухсторонняя платформа); высокие наукометрические показатели; плата за доступ к публикации

Эмпирическая часть исследования охватывает более 20 научных экономических журналов, входящих в реферативные базы данных Scopus, Web of Science; все журналы входят в Перечень журналов ВАК РФ.

Анализ наукометрических данных, мета-данных и других характеристик журнала (всего 20 показателей) позволил нам провести статистический (анализ за 2017 г.) и динамический (анализ динамики выбранных показателей за 3 года) кластерный анализ. В настоящее время выборка исследования расширяется. Первичные результаты анализа показателей целевой эффективности научных экономических журналов позволяют нам выделить 4 кластера, описывающих разные стратегии (табл. 2).

Ключевые выводы, полученные в ходе анализа стратегий, позволяют отметить, что целевая эффективность российских научных журналов слабо совмещает наличие репутационных активов и коммерческую эффективность. Четвертый тип стратегии развития у российских экономических журналов отсутствует. Стратегическое развитие журналов серьезно затруднено постоянной трансформацией целей стейкхолдеров, серьезным институциональным влиянием «внешнего» уровня стейкхолдеров, слабыми внутривыпускными связями между авторами и читателями журнала. Переход на стратегию устойчивого развития для российских журналов затруднен неравной конкуренцией с зарубежными журналами, входящими в базы данных Scopus и WoS, которые «оттягивают» качественные российские исследования. Это приводит к еще большему рыночному неравенству на рынке экономических исследований развитых и развивающихся стран.

### Библиографический список

1. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Конкуренция экономических журналов России: итоги трех волн рейтингования // Экономическая политика. 2017. Т. 12. № 6. С. 178–201.
2. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Консенсусный рейтинг российских экономических журналов: идеология и опыт составления // Журнал институциональных исследований. 2018. Т. 10. № 1. С. 93–106.
3. Балацкий Е. В., Екимова Н. А. Опыт составления рейтинга российских экономических журналов // Вопросы экономики. 2015. № 8. С. 99–115.
4. Муравьев А. А. О научной значимости российских журналов по экономике и смежным дисциплинам // Вопросы экономики. 2013. № 4. С. 130–151.
5. Рубинштейн А. Я. Ранжирование российских экономических журналов: научный метод или «игра в цифры»? // Журнал Новой экономической ассоциации. 2016. № 2(30). С. 162–175.

6. *Стерлигов И. А.* Пилотный проект по оценке российских научных журналов. URL: <http://slidegur.com/doc/225135/pilotnyj-proekt-vshe--po-e-kspernoj-ocenke-rossijskih/>.

7. *Третьякова О. В.* Рейтинг научных журналов экономических институтов РАН // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2015. № 5(41). С. 159–172.

8. *Gawer A., Cusumano M. A.* Platform leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive industry innovation. Boston: Harvard Business Review Press, 2002.

9. *Moazed A., Johnson N. L.* Modern Monopolies: What it Takes to Dominate the 21st Century Economy. N. Y.: St. Martin's Press, 2016.

10. *Parker G. G., Van Alstyne M. W., Choudary S. P.* Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy And How to Make Them Work for you. N. Y.: W. W. Norton & Company Inc., 2017.

### **Сведения об авторе**

**Орехова Светлана Владимировна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (bentarask@list.ru)

\*\*\*

**Svetlana V. Orekhova** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (bentarask@list.ru)

## **Strategies and target effectiveness of a scientific economic journal**

**Abstract.** The work devotes to the choice of the scientific journal strategy depending on the influence of stakeholders. Based on scientometric indicators, meta-data and data on publication fees of Russian and foreign scientific economic journals, we define a number of their business strategies by cluster analysis and their target effectiveness.

**Keywords:** strategy; target efficiency; scientific journal; business model.

◇ ◇ ◇

*Т. С. Орлова, А. А. Тимошин*

## **Риски малых промышленных предприятий: зарубежный опыт**

**Аннотация.** В статье отмечена актуальность исследования рисков для малого промышленного бизнеса; освещен зарубежный опыт управления рисками, выделены ключевые из них: стратегический, финансовый, операционный, трудовой; рекомендован комплексный подход к управлению рисками.

**Ключевые слова:** риск; малое предпринимательство; промышленное предприятие; зарубежный опыт.

Развитие малого предпринимательства является необходимым условием решения комплекса социально-экономических задач, а именно: переход к инновационному типу экономического развития, повышению уровня занятости населения, развитие конкуренции. Их роль и вклад в процесс экономического роста и социального прогресса находится на мировом уровне<sup>1</sup>. Однако, несмотря на многочисленность появления предприятий малого бизнеса имеет место их банкротство. Объясняется это тем, что именно этот уровень предприятий особенно чувствителен к проявлениям различного рода рисков. Высокий уровень убыточности малых предприятий можно объяснить, прежде всего, недооценкой руководства предприятия потенциальных рисков и последствий от них.

Основная проблема заключается в том, что невозможно обойти риск, его можно только смягчить, так сказать, снизить чувствительность предприятия к рискам. Следовательно, необходим систематический контроль рисков, их регулирование и координирование, а своевременные управленческие действия по их снижению будут способствовать повышению экономической устойчивости предприятия. С этой целью, для выработки комплексной программы действий по управлению рисками на предприятии, необходимы предварительные исследования по изучению теоретических аспектов рисков: понятие сущности рисков, их классификаций, рекомендации как отечественных, так и зарубежных авторов.

---

<sup>1</sup> Орлова Т. С., Тимошин А. А. Риски малого бизнеса: теоретические аспекты // Развитие территориальных социально-экономических систем: вопросы теории и практики: сб. науч. ст. XIV Междунар. науч.-практ. конф. молодых ученых. (Екатеринбург, 15–16 декабря 2016 г.). Екатеринбург: Ин-т экономики Уральского отделения РАН, 2016. С. 329–332.

Так, из зарубежного опыта заслуживают внимания результаты исследования, осященные в статье «Классификация рисков малого предпринимательства» (The Main Types of Business Risk)<sup>1</sup>. Авторы выделяют следующие риски.

1. *Стратегический риск.* Успешному бизнесу нужен всеобъемлющий, продуманный бизнес-план. Однако реалии жизни меняются, и план может оказаться устаревшим. Это риск того, что стратегия компании станет не эффективной, не смотря на то, что менеджеры прилагают все усилия для достижения своих целей. Это может быть связано с технологическими изменениями, мощным новым конкурентом, входящим на рынок, изменением потребительского спроса, ростом цен на сырье или любым другим крупномасштабным изменением.

2. *Риск соответствия.* Возможен в связи с принятием новых законов и правил, которые применяются к конкретному бизнесу.

Например, азиатская компания по производству продуктов решила расширить свой бизнес и начать свою деятельность в Европе. Вот здесь и возникает значительный риск соблюдения. Европейские страны имеют свои правила безопасности пищевых продуктов, правила маркировки и многое другое. Выполнение всех этих дополнительных нормативных требований может привести к определенным проблемам. Все это связано с затратами и представляет собой риск соответствия для бизнеса.

3. *Операционный риск.* Это неожиданный сбой в повседневной работе компании. Это может быть технический сбой, например, сбой в работе сервера, или это может быть вызвано людьми или процессами. В некоторых случаях операционный риск может также быть связан с событиями, которые не подпадают под контроль руководства, такими как стихийное бедствие. Все, что прерывает основные операции компании, относится к категории операционного риска.

4. *Финансовый риск.* Большинство категорий риска имеют финансовые последствия с точки зрения дополнительных затрат или потери дохода. Но категория финансового риска относится конкретно к денежным потокам в бизнесе и вне его, а также к возможности внезапных финансовых потерь. Финансовый риск увеличивается, когда бизнес на международном уровне. Расчет ведется в разных валютах.

5. *Репутационный риск.* Существует много разных видов бизнеса, но все они имеют одну общую черту: независимо от того, в какой отрасли вы находитесь, репутация компании – это все. Если репутация повреждена, как следствие, немедленная потеря дохода. Более того, возможна потеря профессиональных сотрудников.

---

<sup>1</sup> *Классификация рисков малого предпринимательства / The Main Types of Business Risk.* URL: <https://business.tutsplus.com/tutorials/the-main-types-of-business-risk--cms-22693/>.

Заслуживают внимания и исследования страховой группы Van Meter<sup>1</sup>, которая составила список из 10 угроз (рисков) малым промышленным предприятиям. При анализе списка, следует учитывать эффективность рисков для каждого конкретного предприятия, бизнеса.

1. *Защита собственности.* Владельцы малого бизнеса, как правило, являются собственниками основных фондов. Для обеспечения долгосрочной безопасности важно оценить потенциальные угрозы по потере собственности и разработать план по управлению этими угрозами.

2. *Прерывание бизнеса.* По статистике, после пожара или наводнения практически половина малых предприятий не открывается вновь. Чтобы смягчить риск, в связи с возникновением внештатных ситуаций (стихийных бедствий, пожаров и др.), рекомендуется иметь страховой полис. Полученные средства позволят покрыть операционные расходы по ремонту, оказать временную помощь сотрудникам.

3. *Убытки ответственности.* Независимо от качества планирования управление небольшим бизнесом может сопровождаться неожиданностями, примером которых можно назвать последствия использования продукта или услуги предприятия: травмы, отравления. Страхование ответственности позволит защитить активы не только в объективных ситуациях, но и в случаях мошенничества.

4. *Потери основного персонала.* Многие малые предприятия построены вокруг талантов и опыта нескольких людей. Если сотрудник, занимающий ключевые позиции на предприятии получит травму при производстве или по другим причинам станет недееспособен, будут ли продолжены повседневные операции на предприятии?

5. *Травмы сотрудников.* Как и крупные предприятия, малые предприятия несут одинаковую ответственность за возмещение ущерба работникам, которые получают травмы во время работы. Помимо начальных затрат на лечение и потерянное время производства травмы на рабочем месте оказывают влияние на страховые взносы, которые могут увеличить затраты предприятия на долгие годы.

6. *Управление электронными данными и компьютерными ресурсами.* Отсутствие официального ИТ-отдела и несоблюдение мер безопасности в Интернете делают малые предприятия уязвимыми в плане атак киберпреступников. Если малое предприятие работает в электронной среде, то крайне важно, чтобы у него была надежная система безопасности электронных данных.

---

<sup>1</sup> *Риски малого предпринимательства в промышленности / Risks of small business in industry.* URL: [http://www.vanmeterins.com/sites/default/files/top\\_10\\_threats\\_to\\_small\\_businesses1.pdf](http://www.vanmeterins.com/sites/default/files/top_10_threats_to_small_businesses1.pdf).

7. *Экологические риски.* Им подвержены не только предприятия добывающей или нефтяной сферы. Если на предприятии нет страхования от экологических рисков, то у предприятия имеется вероятность значительных экологических потерь в случае возникновения чрезвычайной ситуации.

8. *Трудовые практики.* При найме сотрудников, а также в процессе работы с ними могут возникнуть разногласия. Малые предприятия должны отслеживать, возможны ли в тех или иных ситуациях какие-либо способы защиты от обвинения.

9. *Контракты.* На первом этапе функционирования предприятия многие владельцы бизнеса не владеют опытом и временем для адекватного оценивания всех возможных контрактов с различными поставщиками, соучредителями. Это может привести к различным последствиям в будущем. Необходимо отслеживать и устранять дополнительные и ненужные риски. Это может сэкономить множество усилий, как в судебных издержках, так и в страховании.

10. *Управление цепочкой поставок.* Малые предприятия чаще всего полагаются только на одного или нескольких сторонних поставщиков для производства определенных компонентов, используемых в товарах на предприятии. При возникновении срыва поставки предприятие понесет потери, которые могут прервать регулярные бизнес-операции. Необходимо свести к минимуму потенциальную ответственность за счет непредвиденных обстоятельств, планирования и других методов управления рисками. Поскольку цепочки поставок растут, и часто бывает, что на поставщиков трудно оказать воздействие.

Кроме того, нельзя забывать:

о рисках, связанных с работниками (кражи, увольнение ключевого сотрудника, текучесть, отсутствие обучения, саботаж, плохое обслуживание клиентов);

о рисках, связанных с доходами (новые конкуренты, снижение размера рынка, экономическое давление, нарушение доступа к клиенту, ценообразование);

о рисках, связанных с расходами (увеличение материальных затрат, высокие затраты на переработку, потеря ключевого поставщика, увеличение арендной платы, увеличение тарифов на коммунальные платежи, увеличение банковских платежей);

о рисках, связанных с качеством (плохой производственный процесс, плохое обслуживание клиентов, низкокачественные материалы, устаревшее оборудование, непривлекательная упаковка и пр.);

прочие риски (несвоевременная оплата товара, поздняя доставка материалов, потерянные поставки и пр.).

В целом можно отметить, что наиболее ожидаемыми рисками, влияющими на деятельность малых предприятий, по мнению зарубежных исследователей, являются:

- 1) дефицит финансовых средств;
- 2) падение спроса на продукцию;
- 3) низкое качество продукции;
- 4) неквалифицированные решения персонала.

Таким образом, многообразие рисков обязывает проводить их комплексный анализ для определения конкретных для каждого предприятия уровней воздействия. Ключевыми компонентами любого плана управления рисками являются знание самих рисков и профилактика непредвиденных обстоятельств.

### **Сведения об авторах**

**Орлова Татьяна Степановна** (Россия, Екатеринбург) – доктор философских наук, профессор кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (otsdom@mail.ru)

**Тимошин Александр Антонович** (Россия, Екатеринбург) – соискатель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (sas-timosh@ya.ru)

\*\*\*

**Tatyana S. Orlova** (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Philosophy), Professor of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (otsdom@mail.ru)

**Alexander A. Timoshin** (Russia, Ekaterinburg) – applicant of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (sas-timosh@ya.ru)

### **Risks of the small industrial enterprises: foreign experience**

**Abstract.** In this article the relevance of a research of risks for small industrial business is noted; foreign experience of risk management is lit; are allocated key of them: strategic, financial, operational, labor; an integrated approach is recommended for risk management

**Keywords:** risk; small business; industrial enterprise; foreign experience.

◇ ◇ ◇

*Т. П. Пакшина, О. В. Ермаченко*

## **Аудит эффективности бизнеса: необходимость развития, особенности методики**

**Аннотация.** Обоснована необходимость развития аудита эффективности бизнеса как инструмента подтверждения качества управления эффективностью деятельности коммерческой организации. Рассмотрена специфика методического инструментария аудита эффективности бизнеса.

**Ключевые слова:** эффективность деятельности; управление эффективностью; аудит эффективности; методы аудита эффективности.

Объективная независимая оценка бизнеса на предмет способности менеджмента обеспечить эффективность управления им является требованием, предъявляемым науке и практике со стороны современной экономики.

В настоящее время повышается роль контроля как объективно необходимой слагаемой системы управления. При этом высока важность его независимой составляющей с освидетельствованием качества управления бизнесом. Спрос на подтверждение утверждений менеджмента о состоянии изучаемых объектов с точки зрения эффективности осуществляемого управления повышается. В такой гарантии нуждаются контрагенты (потенциальные инвесторы, поставщики, покупатели, и т. д.) для снижения своих рисков и менеджмент организации для усиления своих конкурентных преимуществ.

Как следствие, возникает потребность в каком-то действенном инструменте, который бы подтверждал гарантию качества управления эффективностью коммерческой организацией. На наш взгляд, таким инструментом является аудит, внешний и внутренний. В Республике Беларусь потребность в такой оценке достаточно высока и актуальна не только для государственного сектора экономики, но и для коммерческих структур.

Необходимость проведения аудита эффективности также может подтвердить один из двух аспектов проверки: первый нацелен на потребности, намерения, цели и ожидания исполнительного и/или регулирующего органа, второй нацелен на перспективу, где основное внимание уделяется последствиям деятельности аудируемого лица. В первом случае аудит эффективности не исследует намерения и решения руководства организации, но рассматривает, повлияли ли возможные пробелы в нормативно-законодательной базе на эти намерения. Аудит

дает объективную оценку для информирования менеджмента организации о том, как повысить достижения целевой политики или как достичь целей, более качественно и эффективно.

Каким бы ни был принятый подход, аудит эффективности направлен, главным образом, на анализ экономичности, действенности и эффективности деятельности аудируемого субъекта в выполнении его функций и видов деятельности, не исключая проверки соответствия проверяемого объекта установленным законодательством и нормативами.

Для практического применения аудита эффективности, безусловно, необходима действенная методическая составляющая. В настоящее время активно используются общепринятые, в том числе стандартизированные, метод и методики аудита эффективности в государственном секторе экономики. Наряду с этим, ученые и практики отмечают недостаточность методической основы аудита эффективности бизнеса. Это определяет необходимость исследования и дальнейшего совершенствование методических основ оценки эффективности деятельности организаций в ходе аудита.

Вопросы метода аудита эффективности бизнеса рассмотрены в исследованиях М. А. Азарской, Б. А. Аманжоловой, Д. А. Волошина, Е. В. Галкиной, Е. И. Ивановой, С. Н. Коваленко, Н. В. Котлячковой, О. В. Котлячкова, М. В. Мельник, Т. А. Мирошниченко, С. А. Першина, А. С. Садчикова, Е. А. Труновой [1–8].

Рассмотрим существующие методические подходы к аудиту эффективности деятельности коммерческих организаций. Следует отметить, что в отличие от аудита бухгалтерской отчетности (аудита на соответствие) аудит эффективности является более гибкой системой контроля, носящей более широкий и открытый для суждения и толкования характер. Это определяет отсутствие стандартизированных методик его проведения. Вместе с тем, в предлагаемых различными авторами методических основах аудита эффективности можно выделить некоторые общие подходы.

Под методом аудита эффективности Д. А. Волошин понимает определенный комплекс приемов, позволяющий оценить состояние изучаемых объектов с точки зрения эффективности осуществляемого управления [2].

В изученных работах все авторы отмечают, что аудит эффективности основывается на ряде общих с финансовым аудитом основных методов осуществления проверки, поэтому при проведении аудита эффективности деятельности организаций необходимо применять методику, которая включала бы элементы как финансового аудита, так и элементы аудита эффективности.

Классификация методов аудита эффективности наиболее систематизировано представлена в работе Д. А. Волошина. Он заостряет внимание на использовании при аудите эффективности определенных методов, которые значительно отличаются от методов, применяемых в финансовом аудите, и пересекаются с методами, которые используются при проведении комплексного экономического анализа [2].

Интересное замечание делает Д. А. Волошин, а именно: специфика аудита эффективности предполагает сочетание различных методов, которые относительно друг друга могут выступать равноуровневыми методами. Например, метод экспертизы может предполагать необходимость использования графического метода, метода аналогии и т. д. [4]. Автором как самостоятельный метод аудита эффективности выделяется метод аналогии.

Еще одним подходом, определяющим перечень специфических методов аудита эффективности, является его связь с видом аудита эффективности. При этом следует отметить, что на сегодняшний день не определены конкретные классификационные признаки разделения видов аудита эффективности в частном секторе («операционный (эксплуатационный) аудит», «аудит управления» и др.).

Так, Т. А. Мирошниченко, Е. В. Галкина считают, что выделение соответствующих видов аудита эффективности обуславливает выделение в процессах движения денежных средств операций инвестиционной, текущей и финансовой деятельности хозяйствующего субъекта. Авторы данного подхода к аудиту эффективности отмечают, что его ценность заключается в его интеграции не только с системой бухгалтерского и управленческого учета, но и с концепцией менеджмента центров ответственности, которые также выделяются по видам деятельности, а именно: центры затрат, доходов и прибыли ориентированы на текущую деятельность, центры инвестиций на инвестиционную, центры финансирования на финансовую [7].

При разработке методики аудита эффективности важнейшим вопросом является системы критериев и показателей оценки эффективности деятельности организации. Определение эффективности должно начинаться с установления критериев эффективности, а оценка с количественного или стоимостного измерения критерия. Следует отметить, что помимо финансовых показателей в аудите эффективности могут применяться и нефинансовые показатели. С. А. Першин акцентирует внимание на то, что применительно к частному сектору экономики недостаточно использование лишь финансовых показателей для определения эффективности деятельности организации [8].

Наряду с вышеперечисленными подходами к выделению показателей для целей оценки и контроля эффективности управления сред-

ствами организаций, по мнению О. В. Котлячкова, могут быть использованы два основных методических подхода: общая интегральная оценка основных и вспомогательных критериев эффективности использования средств; взвешенная интегральная оценка критериев эффективности реализации целей деятельности организаций [8].

Несмотря на богатый международный теоретический и практический опыт, а настоящее время в Республике Беларусь отсутствуют концептуальные основы аудита эффективности применительно к частному сектору экономики.

С точки зрения практического применения, только отдельные методики аудита эффективности государственного сектора могут быть адаптированы и применены при постановке аудита эффективности бизнеса. Корректное понимание назначения аудита эффективности, его объектов, видов и содержания является необходимым условием разработки и развития методологии и методики рассматриваемых аудиторских услуг, успешного внедрения аудита эффективности в практику.

#### **Библиографический список**

1. *Аманжолова Б. А.* Аудит эффективности в строительной отрасли: особенности формирования критериев результативности, продуктивности и экономичности // Аудит и финансовый анализ. 2015. № 2. С. 165–168.
2. *Волошин Д. А.* Методические основы внутреннего аудита эффективности системы управленческого учета на предприятии // Экономический анализ: теория и практика. 2010. № 2. С. 26–33.
3. *Галкина Е. В.* Аудит эффективности и контроллинг в инновационном процессе // Аудиторские ведомости. 2011. № 6. С. 4–7.
4. *Коваленко С. Н.* Аудит эффективности: современные проблемы и пути их решения // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Сер.: Экономика. Информатика. 2017. № 2. С. 68–74.
5. *Котлячков О. В.* Показатели и критерии эффективности использования средств, применяемых для аудита эффективности // Международный бухгалтерский учет. 2013. № 2. С. 47–57.
6. *Мельник М. В.* Эволюция контрольной функции в условиях инновационной экономики // Инновационное развитие экономики. 2011. № 6. С. 5–10.
7. *Мирошниченко Т. А.* Аудит: учеб. для магистров. Персиановский: Донской ГАУ, 2016.
8. *Першин С. А.* Методические особенности аудита эффективности бизнеса // Экономические науки. 2011. № 7(80). С. 186–191.

#### **Сведения об авторах**

**Пакшина Татьяна Павловна** (Беларусь, Витебск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

*Ермаченко Ольга Васильевна* (Беларусь, Витебск) – старший преподаватель кафедры экономики, Витебский государственный технологический университет (vgtu.ermachenko@mail.ru)

\*\*\*

*Tatyana P. Pakshina* (Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Economics Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

*Olga V. Ermachenko* (Belarus, Vitebsk) – senior lecturer of Economics Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

### **Audit of business efficiency: need for development, specificity of the methods**

**Abstract.** The article contains substantiation of the need for development an audit of business efficiency. The content of internal control is revealed for assessing the efficiency. The specificity of methodology for auditing business efficiency are considered.

**Keywords:** efficiency of activities; management of efficiency; audit of efficiency; internal control; methodology for audit efficiency.

◇ ◇ ◇

УДК 005.1

*М. Ю. Патрушева, Е. С. Огородникова*

### **Проблемы внедрения концепции бережливого производства в российских компаниях**

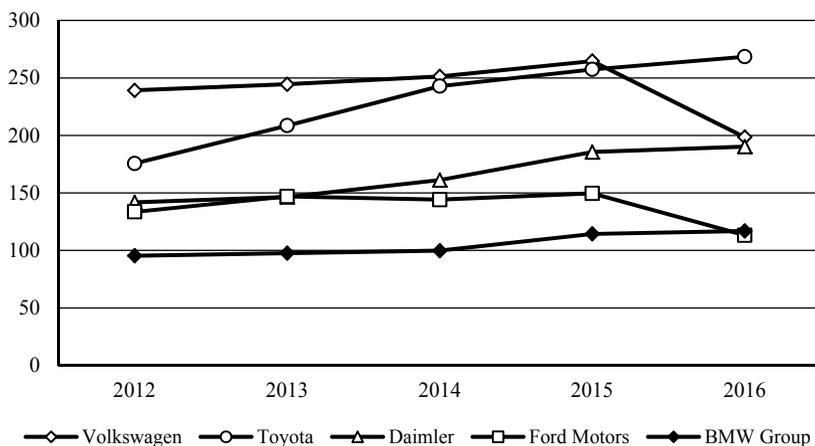
**Аннотация.** Представлен анализ концепции бережливого производства. Отмечено успешное использование данного подхода на зарубежных предприятиях и в России. Раскрыты основные проблемы, с которыми сталкиваются российские менеджеры, внедряя данную концепцию, а также причины, по которым многие руководители вообще опасаются внедрять бережливое производство в своих компаниях.

**Ключевые слова:** бережливое производство; муда; потери; инструменты и методы бережливого производства; проблемы внедрения.

Концепция бережливого производства имеет широкое распространение во многих зарубежных странах. Опыт применения этой концепции приличный, примерно 80–90 % японских компаний уже внедрили эту систему, в США таких фирм две трети, в европейских странах их более половины, в России пока 3–5 % таких компаний [4]. Бережливое

производство обеспечивает реализацию инновационного потенциала предприятий, ликвидации муды (потери, деятельность, потребляющая ресурсы), в том числе скрытых потерь [6].

Компании Toyota, Suzuki, Honda демонстрируют нам преимущества данной системы. Европейские компании Volvo и Fiat на своих заводах повсеместно используют данную концепцию, которая основана на управлении качеством, а именно на аудите готовой продукции. На рисунке видно, что выручка компании Toyota растет в период с 2012 по 2016 г., так и сравнивая ее с другими крупными автомобильными компаниями можно говорить о том, что дела у компании идут хорошо.



Выручка Toyota, Volkswagen, Daimler, FordMotors, BMW Group за 2012–2016 гг., млрд дол.<sup>1</sup>

В качестве примера успешного применения концепции бережливого производства можно привести американскую алюминиевую компанию Alcoa, которая разработала собственную систему, позволившую добиться следующих результатов: увеличение среднегодового темпа роста продаж на 15 %, рост чистого дохода за данный период на 30 %, рост отдачи от капиталовложений примерно на 35 %.

Принципы бережливого производства возможно применять в совершенно различных секторах и отраслях экономики (например, в энергетическом секторе). Так, компания Nuon с введением бережливого производства добилась следующих результатов: количество времени на починку оборудования снизилось на 33 %; эффективность от расхо-

<sup>1</sup> Выбрать правильно. URL: <https://vybratpravilno.ru>.

дования материалов увеличилась на 5 %; мощность, вырабатываемых генераторов была увеличена на 7 %.

В России концепция бережливого производства не так распространена, как за рубежом, однако такие предприятия есть. Одним из первых предприятий, внедривших технологии бережливого производства, стал ПАО «ГАЗ». После принятия концепции появились следующие видимые результаты: рост выпуска продукции на 30 %; производительность труда увеличилась на 60 %; количество брака сократилось на 50 %; время прохождения по линии сборки сократилось на 65 % [5].

Другим российским предприятием, использующим инструменты концепции бережливого производства, является автомобильный завод ПАО «КАМАЗ». Стоит отметить устойчивый рост доли рынка ПАО «КАМАЗ» в России с 30 до 56 % в период с 2012 по 2016 г.<sup>1</sup>

Несмотря на успешное применение концепции бережливого производства за рубежом и в России, она не получила широкого распространения. Этому есть множество причин. Одна из главных причин – это непонимание всех возможностей и преимуществ концепции бережливого производства. Руководители зачастую не осознают, что это определенный набор инструментов, ценностей, который нужно использовать в комплексе. Иногда такое непонимание приводит к тому, что владелец предприятия думает, что это не метод конкурентной борьбы, а очередное средство получения большей прибыли для личных нужд. Такая проблема возникает не только с руководителями, но и с работниками, непосредственно участвующих в производстве [1].

Следующая причина, которая вытекает из предыдущей, – непонимание необходимости систематизации инструментов бережливого производства и этапов их внедрения на предприятии. Необходимо понимать в какой последовательности, какие инструменты нужно применять. Это очень важно. Но из этой проблемы следуют такие мифы, как «Бережливое производство – это просто снижение запасов». Хотя нужно понимать, что снижение запасов – это один из инструментов осуществления концепции, один шаг к желаемому состоянию.

Третья причина – непонимание взаимосвязи бережливого производства с другими методиками. Всегда необходимо внедрять ее с учетом специфики предприятия, необходимых процедур контроля качества и других обязательных, необходимых процедур. Тогда в синергии это даст лучший результат.

Четвертая причина – это то, что на предприятиях с энтузиазмом внедряют бережливое производства, но при этом, не выполняют ос-

---

<sup>1</sup> Официальный сайт ПАО «КАМАЗ». URL: <https://kamaz.ru>.

новые этапы внедрения: определение ценности, определение потока создания ценности, организация движения потока, втягивание продукта, совершенство, включение в деятельность рабочих. Успех внедрения концепции – в том числе в обязательном прохождении этих этапов.

Пятая причина – многие из тех, кто занимается внедрением бережливого производства согласно «предписанию сверху», полагают, что это очередная кампания, и просто делают вид, что внедряют. Бережливое производство нельзя внедрить раз и навсегда, этим необходимо заниматься постоянно, поскольку данная концепция – это инструмент получения конкурентоспособных преимуществ. На предприятиях внедрение часто «тормозят» менеджеры среднего звена, которые не понимают или не желают понять цель и пользу изменений и поменять свое отношение к работе, а хотят работать по давно согласно прежнему режиму.

Шестая причина – недостаточное образование руководителей, незнание основ менеджмента, страх перед нововведениями. Соответственно они не могут донести того же до подчиненных.

Из предыдущей причины вытекает следующая, руководители думают, что затраты на внедрение концепции неоправданно велики. Действительно, затраты большие – на новые технологии, на обучение, организацию и контроль, но то, что получится, в итоге оправдывает все затраты. Это подтверждает опыт многих зарубежных компаний.

Таким образом, наличие определенных сложностей во внедрении такого инновационного инструмента, как концепция бережливого производства на отечественных предприятиях, тем не менее не должно стать причиной сохранения отставания от ведущих международных компаний. Возможными причинами и сдерживающими факторами при реализации концепции в России становятся нехватка информации, отсутствие мотивации в ее внедрении, отсутствие высококлассных специалистов, нежелание руководителей участвовать во внедрении, отсутствие предварительной оценки целесообразности внедрения, однако данный круг проблем может быть решен путем изучения успешного российского и зарубежного опыта [2; 3].

### Библиографический список

1. Ковалев Н. Р., Ковалев Н. Н., Малкова С. А., Плахин А. Е., Юшкевич Е. Е. Корпоративное управление в условиях трансформационной экономики. Екатеринбург, 2002.
2. Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е. Формирование и реализация инвестиционной политики (по материалам мониторинга инвестиционного климата Свердловской области в 2015–2017 гг.). М., 2017.

3. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е.* Оценка конкурентной среды на региональных рынках // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 1. С. 79–94.

4. *Королева Н. А.* Повышение экономической эффективности предприятий России на основе внедрения концепции бережливого производства // SinceTime. 2015. № 6(18). С. 235–243.

5. *Плахин А. Е., Огородникова Е. С.* Факторы конкурентоспособности промышленных парковых структур кластерного типа // Новая индустриализация: мировое, национальное, региональное измерение: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 6 декабря 2016 г.): в 2 т. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. Т. 2. С. 71–76.

6. *Хоббс Д. П.* Внедрение бережливого производства: практическое рук. по оптимизации бизнеса / пер. с англ. П. В. Гомолко (гл. 1–3), А. Г. Петкевич; науч. ред. Д. В. Серeda. Минск: Гревцов Паблшер, 2007.

### **Сведения об авторах**

***Патрушева Марина Юрьевна*** (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (patrushewamarina@yandex.ru)

***Огородникова Екатерина Сергеевна*** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет (cmb\_8@mail.ru)

\*\*\*

***Marina Yu. Patrusheva*** (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (patrushewamarina@yandex.ru)

***Ekaterina S. Ogorodnikova*** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics (cmb\_8@mail.ru)

## **The problems of introduction of the lean production at Russian enterprises**

**Abstract.** In article, the concept of lean production is considered. Successful use of this approach at the enterprises of foreign countries and Russia is noted. The main problems, which the Russian managers face, are presented in article, introducing this concept, and also the reasons for which many heads in leaders are afraid to introduce lean production in the companies.

**Keywords:** lean production; muda; losses; tools and methods of lean production; problems of introduction.

◇ ◇ ◇

*А. Ю. Петров, М. А. Рупасов*

## **Бенчмаркинг как актуальный инструмент обеспечения конкурентоспособности компании**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы истории становления, теоретические аспекты, особенности и практические этапы проведения бенчмаркинга – от первоначального сравнительного анализа до формирования предметного алгоритма действий – применительно к действующей компании энергетической отрасли.

**Ключевые слова:** бенчмаркинг; конкурентоспособность; стратегия; адаптация; маркетинг; менеджмент.

Важнейшую роль в обеспечении конкурентоспособности компании играет выбор того инструмента, который способствовал бы, с одной стороны, минимизации недостатков и, с другой стороны, – максимизации преимуществ компании. Одним из таких действенных инструментов, направленных на реализацию стратегии повышения конкурентоспособности, выступает бенчмаркинг [1].

Вполне очевидно, что компании, как коммерческие, так и некоммерческие, всегда стремятся быть максимально эффективными. Однако, кризисные явления в экономике подстегивают одни компании искать новые источники эффективности, а другие, наоборот, заставляют сворачивать свою коммерческую деятельность, не видя реальных перспектив для своего развития [3].

Мы ставили своей целью исследовать процесс бенчмаркинга с точки зрения его использования в качестве инструмента повышения конкурентоспособности компаний на рынке. И объектом нашего исследования выступила группа компаний «АНРЭС».

Известно, что бенчмаркинг – это искусство адаптации заимствованных в других компаниях наиболее удачных и эффективных технологий, приемов и методов ведения бизнес-деятельности. Иными словами, бенчмаркинг ставит перед собой задачу усовершенствования существующих в компании процессов путем непрерывного оценочно-го сравнения своей компании с компанией-лидером отрасли [2].

Временем рождения бенчмаркинга можно считать конец 1950-х гг. В этот период японские специалисты активно посещают известные компании (в основном американские и западноевропейские) с целью исследования идей, которые незамедлительно реализуются на японских предприятиях.

На западе бенчмаркинг в его современной трактовке впервые был использован компанией Хегох в 1979 г. для преодоления рыночных проблем, обусловленных катастрофическим уменьшением рыночной доли компании. Конкуренты предложили потребителям аналогичные по качеству товары по более низким ценам. Решение было найдено незамедлительно: для определения причин сложившейся ситуации провели сравнительный анализ товаров конкурентов, выявили и оценили их технические характеристики и на этой основе разработали уникальное предложение.

В России отдельные положения и аспекты бенчмаркинга начали пропагандироваться лишь в 1990-х гг. в работах Г. Л. Багнева, А. К. Казанцева, И. А. Аренкова [1], тогда же стали издаваться переводы зарубежных ученых и практиков. Тем не менее, публикаций, посвященных по бенчмаркингу, до сих пор крайне мало.

Говоря о специфике процесса бенчмаркинга, мы выделяем 6 ключевых задач в контексте разработки бизнес-стратегии компании:

1) объективно анализировать сильные и слабые стороны своей компании;

2) определиться с выбором стратегических ориентиров для ликвидации отставания от лидеров рынка и выхода на лидирующие позиции;

3) найти у сторонних компаний и оперативно внедрить у себя новые идеи для развития собственного бизнеса при наименьшем риске;

4) регулярно отслеживать деловую активность конкурентов и «удерживать руку на пульсе»;

5) осуществлять планирование исходя из анализа достижений конкурентов, а не отталкиваясь от собственных показателей;

6) минимизировать издержки в процессе адаптации заимствованных извне приемов и технологий.

Процесс реализации этих ключевых задач мы и попытались проследить на примере анализа коммерческой деятельности ГК «АНРЭС» в контексте эффективного использования механизмов и приемов бенчмаркинга.

Для оценки внешней среды предприятия и оценки его конкурентной позиции был использован SWOT-анализ (табл. 1).

Оценка важности и степени влияния в данном анализе проводилась по трехбалльной системе (1 – слабое значение / слабое влияние; 2 – умеренное значение / умеренное влияние; 3 – высокое значение / высокое влияние).

Анализируя таблицу, можно сделать следующие выводы:

1) наиболее сильные стороны у компании – высокий профессионализм сотрудников, высокотехнологичное оборудование, большой опыт

Таблица 1

## SWOT-анализ группы компаний «АНРЭС»

Факторы	Важность	Влияние	Взвешенная балльная оценка
<i>Сильные стороны</i>			
1. Высокое качество предлагаемой продукции и услуг	3	2	6
2. Широкий ассортимент продукции и услуг	2	2	4
3. Наличие постоянных крупных заказчиков	2	3	6
4. Широкая география поставок в России и за рубежом	3	2	6
5. Высокий профессионализм работников	3	3	9
6. Новое высокотехнологичное оборудование	3	3	9
7. Большой опыт работы	3	3	9
<i>Итого / средний балл</i>			49 / 7
<i>Слабые стороны</i>			
1. Слабая маркетинговая политика и, как следствие, неритмичность получения заказов	3	3	9
2. Отсутствие синергического эффекта от совместного действия множества структурных подразделений	3	3	9
3. Неполная загрузка производственных мощностей	2	2	4
4. Недостаточная известность компании на международных рынках	3	3	9
5. Отсутствие четко сформулированного направления стратегического развития	3	3	9
<i>Итого / средний балл</i>			40 / 8,0
<i>Возможности</i>			
1. Расширение рынков сбыта	3	3	9
2. Увеличение объемов реализации продукции и услуг	3	3	9
3. Расширение ассортимента	3	3	9
<i>Итого / средний балл</i>			27 / 9,0
<i>Угрозы</i>			
1. Усиление конкуренции на рынке	3	3	9
2. Резкий рост и нестабильность валютных курсов	3	3	9
3. Ухудшение экономической ситуации в стране	3	2	6
4. Ухудшение политических отношений со странами Западной Европы и США	2	2	4
5. Рост издержек производства	3	3	9
<i>Итого / средний балл</i>			37 / 7,4

работы, неэффективная маркетинговая политика, отсутствие синергичности между компаниями группы, недостаточная известность на международных рынках, отсутствие четко сформулированной стратегии;

2) перспективные возможности для компании – расширение рынков сбыта, увеличение объемов производства и расширение ассортимента продукции;

3) угрозы – усиление конкуренции, нестабильность национальной рубля и, как следствие, рост издержек производства.

На основе результатов SWOT-анализа было выявлено, что основными проблемами компании являются отсутствие стратегии продвижения, недостаток рекламы, неузнаваемость бренда. Этот анализ показал, что среди основных конкурентов группы компаний «АНРЭС» наиболее серьезным является Швейцарская компания ABB ltd.

Сравнительный анализ маркетинговой политики обеих компаний выявил основные направления развития:

- 1) увеличение бюджета на рекламу и продвижение;
- 2) разработка и систематическое проведение рекламных кампаний;
- 3) подготовка и участие в международных специализированных выставках;
- 4) подготовка и участие в зарубежных тендерных процедурах.

В результате реализации данных направлений по повышению конкурентоспособности группы компаний «АНРЭС» был получен следующий экономический эффект (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

#### Экономический эффект

Мероприятие	Затраты, р.	Экономический эффект, р.
Разработка и проведение рекламной кампании	968 000,00	+8 342 000,00
Усовершенствование сайта компании	310 000,00	+4 090 340,00
Участие в выставочных мероприятиях	770 795,00	+ 10 181 430,00
Участие в тендерах	218 681,40	+ 7 322 083,00
Общий экономический эффект		+29 935 853,00
Рентабельность инвестиций		13,2 %

Полученные результаты позволяют сделать вывод о целесообразности проведения данных мероприятий. Таким образом, своевременное выявление сильных и слабых сторон, анализ уровня конкурентоспособности, бенчмаркинг-анализ, при грамотном и тщательном подходе будут способствовать превращению слабых сторон предприятия в сильные, повышению конкурентоспособности, успешному продвижению компании на международные рынки сбыта и, как следствие, росту финансовых результатов.

#### Библиографический список

1. *Аренков И. А., Багиев Е. Г.* Бенчмаркинг и маркетинговые решения. Гл. 5. Бенчмаркинг и маркетинговые исследования в разработке стратегий маркетинга. URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m12/5.htm>.
2. *Генералова С.* Формирование конкурентного потенциала с помощью метода бенчмаркинга // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 1. С. 20–23.

3. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: Фаир-пресс, 2003.

### **Сведения об авторах**

**Петров Александр Юрьевич** (Россия, Екатеринбург) – кандидат философских наук, доцент кафедры социологии и социальных технологий управления, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (alexander.petrov@urfu.ru)

**Рупасов Максим Андреевич** (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина (mrupasov@gmail.com)

\*\*\*

**Alexander Yu. Petrov** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Philosophy), Associate Professor of Sociology and Social Management Technologies Department, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (alexander.petrov@urfu.ru)

**Maxim A. Rupasov** (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin (mrupasov@gmail.com)

## **Benchmarking as a tool to ensure the competitiveness of the company**

**Abstract.** The essence, history, theoretical aspects, key features and practical stages of benchmarking, from the initial comparative analysis to the formation of the subject algorithm of action in relation to the current energy industry

**Keywords:** benchmarking; competitiveness; strategy; adaptation; marketing; management.

◇ ◇ ◇

*А. Е. Плахин*

## **Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами**

**Аннотация.** Основу статьи составляют результаты исследования специфики формирования методологии стейкхолдерского подхода в контексте управления таким новым для российской экономики объектом, как промышленная парковая структура. Автор приходит к выводу, что развитие стратегического управления промышленными парковыми структурами должно выстраиваться с учетом интересов широкого круга лиц – стейкхолдеров.

**Ключевые слова:** стратегическое управление; стейкхолдерский подход; промышленная парковая структура.

Задачи, стоящие перед современной экономикой России, напрямую связаны с ростом промышленного производства, что требует формирования новой методологии управления данным процессом. Трансформация организационных форм предпринимательства и необходимость ускоренного роста отражаются в поиске современных инструментов управления взаимодействием предпринимателей с целью развития роста конкурентоспособности, формирования эффективной стратегической позиции отечественных промышленных предприятий. Решение указанных проблем осуществляется в рамках создания и эффективного управления промышленными парковыми структурами, интегративных объектов, формирующих дополнительные эффекты и позволяющих решить поставленные задачи [3; 6].

При поддержке государства в последние годы в России было создано значительное число объектов инновационной инфраструктуры таких как технопарки, центры трансфера технологий, индустриальные (промышленные) парки, бизнес-инкубаторы, центры коллективного пользования оборудованием, особые экономические зоны, технополисы и т. д. Поскольку спрос на инновационные разработки со стороны российских компаний продолжает сохраняться на низком уровне, можно констатировать, что эффективность использования перечисленных объектов недостаточна и требует более сильной координации, как со стороны государства, так и других ключевых стейкхолдеров.

Постепенный отказ от превалирования парадигм управления в рамках ресурсной концепции оценок эффективности бизнеса приводит к методологической задаче расширения инструментария управления деятельностью компаниями. На данный момент вырабатывается новая

модель управления предпринимательскими структурами в основе, которой заложены интересы стейкхолдеров (заинтересованных сторон общества). Учет эффектов заинтересованных сторон позволяет сформировать новую методологию управления промышленными парковыми структурами на базе стейкхолдерского подхода. Широкий круг инструментов косвенного управления, предполагающий правильную постановку задач и создания стимулирующих условий для стейкхолдеров промышленной парковой структуры позволяет сформулировать эффективную стратегию развития [7].

Отдельные аспекты стейкхолдерского подхода раскрыты в трудах таких ученых, как Р. С. Гондарев [2], В. О. Морозов [4], Р. В. Нуждин [5], Н. В. Разнова [2], К. К. Сивокоз [9], Е. К. Тимофеева [8], И. Н. Ткаченко [9], L. M. Bourneb [12], W. Feng [11], R. E. Freeman [10], A. M. Hein [11], S. Ismulyati, M. Jankovic [11], A. Shelleyc [12], C. Stary, D. H. T. Walker [12], B. Yannou [11], J. H. Yune [11] и ряда других.

В рамках классических моделей управления целевая составляющая определяется исходя из получения эффектов от наращивания использования ресурсной базы. В современных же условиях сменяется вектор целевой составляющей на результативность создания интеграционных форм, использование косвенного управления и т. д.

В целом положительно оценивая вклад зарубежных и российских ученых в описание указанных научных проблем необходимо обозначить, что в большинстве случаев они решают изолированные задачи не связывая процессы управления, интересы заинтересованных сторон и получение дополнительных эффектов в рамках формирования промышленных парковых структур.

Изменения концепции стратегического управления с учетом развития адаптационных инструментов привели к появлению в середине 80-х годов двадцатого века стейкхолдерского подхода. Предложенная Э. Фрименом идея о декомпозиции параметров деятельности компании как совокупности интересов заинтересованных сторон позволила по-новому взглянуть на структурные и рыночные взаимосвязи хозяйствующего субъекта [10]. Принципиальным отличием предложенного стейкхолдерского подхода стало рассмотрение всей деятельности компании, а также соответствующего принятия стратегических решений с позиции заинтересованных сторон или стейкхолдеров.

Таким образом, стейкхолдерский подход, представляет собой направление в стратегическом управлении, увязывающее параметры развития некоторого объекта управления с деятельностью заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Пообъектное описание категории стейкхолдеров включает в себя все элементы внутренней и внешней среды компании, такие как пер-

сонал, поставщики, потребители, государственные структуры, население территории, на которой располагается компания, общественные организации, акционеры и т. д. Некоторые авторы, например, R. Ackoff включает в категорию стейкхолдеров и будущие поколения [1]. Однако, с позиций стратегического управления полное пообъектное исследование и описание всей совокупности возможных связей между парковой структурой и ее стейкхолдерами с учетом характера и масштаба связей не представляется по мнению автора необходимым в силу разной степени возможного влияния тех или иных стейкхолдеров на процессы функционирования и развития парковой структуры и/или других стейкхолдеров. Поэтому автор ограничивает круг стейкхолдеров промышленной парковой структуры фактором, определяющим возможность влияния на деятельность напрямую либо опосредованно.

Формирование системы управления на базе стейкхолдерского подхода требует в первую очередь идентификации и классификации стейкхолдеров. Самая распространенная классификация стейкхолдеров предполагает деление их на внешних и внутренних по отношению к деятельности парковой структуры. К категории внутренних следует отнести собственников бизнеса, персонал, к категории внешних – государственные органы, потребителей, поставщиков, элементы окружающей среды.

Можно рассмотреть двухаспектное деление, включающее первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров. К категории первичных социальных стейкхолдеров можно отнести резидентов промышленных парковых структур, персонал, потребителей продукции и местное сообщество. Данная категория несет высокую ответственность и имеет прямое влияние на результаты деятельности парковой структуры. Группа вторичных социальных стейкхолдеров включает государственные органы власти, конкурентов и средства массовой информации. Действия данной группы входят в интересы промышленной парковой структуры. К категории первичных несоциальных стейкхолдеров относят окружающую среду и будущие поколения, а группа вторичных несоциальных стейкхолдеров включает институты общественного развития.

В целях формирования системы управления на базе стейкхолдерского подхода предлагается авторская классификация стейкхолдеров в контексте двух аспектного деления, включающего первичных и вторичных стейкхолдеров по степени влияния, а также социальных и несоциальных стейкхолдеров.

По мнению автора, множественность структуры собственников и опосредованных участников деятельности промышленных парковых

структур, характерными особенностями которых выступают высокая адаптивность к рыночным изменениям, высокая научно-техническая и творческая компонента позволяет сделать вывод об эффективности использования стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении такими объектами особенно на этапе роста.

### Библиографический список

1. *Акофф Р. Л.* Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985.
2. *Гондарев Р. С., Разнова Н. В.* Построение модели развития бизнеса на основе интеграции концепции организационных изменений и инструментов стейкхолдер-менеджмента // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. 2014. № 14. С. 7–15.
3. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е.* Оценка конкурентной среды на региональных рынках // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 1. С. 79–94.
4. *Морозов В. О.* Определение стратегических позиций стейкхолдер-организации // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. 2013. № 1(19). С. 138–143.
5. *Нуждин Р. В., Полозова А. Н.* Бизнес-анализ возможностей стейкхолдер-менеджмента в достижении положительной синергии // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 4(70). С. 437–445.
6. *Плахин А. Е., Миронов Д. С.* Концептуальная модель создания индустриального парка // Экономика, общество, человек: теория, методология, реальность: сб. науч. публикаций: в 2 ч. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2015. Ч. 1. С. 26–30.
7. *Плахин А. Е., Огородникова Е. С., Генералов И. Г.* Институциональные условия создания и методические аспекты оценки эффективности функционирования кластеров: российский и зарубежный опыт // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 2(19). С. 61–65.
8. *Тимофеева Е. К.* Корпоративная социальная ответственность: устойчивое развитие и взаимодействие со стейкхолдерами // Этносоциум и межнациональная культура. 2015. № 4(82). С. 44–49.
9. *Ткаченко И. Н., Сивокос К. К.* Использование гибких технологий AGILE и SCRUM для управления стейкхолдерами проектов // Управленец. 2017. № 4. С. 85–95.
10. *Freeman R. E.* Strategic Management: A Stakeholder Approach. First Ed. Boston: Harpercollins College Div, January 1984.
11. *Hein A. M., Jankovic M., Feng W., (...), Yune J. H., Yannou B.* Stakeholder power in industrial symbioses: A stakeholder value network approach // Journal of Cleaner Production. 2017. No. 148. P. 923–933.
12. *Walker D. H. T., Bourne L. M., Shelley A.* Influence, stakeholder mapping and visualization // Construction Management and Economics. 2008. Vol. 26, issue 6. P. 645–658.

## Сведения об авторе

**Плахин Андрей Евгеньевич** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет (apla@usue.ru)

\*\*\*

**Andrey E. Plakhin** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics (apla@usue.ru)

## Methodology of the stakeholder approach in strategic management of industrial park structures

**Abstract.** The article is based on the results of a study aimed at forming a methodology reflecting the stakeholder approach in the context of managing such an object new to the Russian economy as an industrial park structure. The author comes to the conclusion that the development of strategic management of industrial park structures should be based on the consideration of the interests of a wide range of stakeholders (stakeholders).

**Keywords:** strategic management; stakeholder approach; industrial park structure.

◇ ◇ ◇

УДК 378

**В. В. Плещев**

## Информационная технология менеджмента вариативного учебного процесса в вузе («Вариант УчебПро»)

**Аннотация.** Приводится краткое описание структуры (уровни и компоненты) и возможностей информационной технологии менеджмента вариативного учебного процесса в вузе, реализованной автором статьи, в виде автоматизированной информационной системы «Вариант УчебПро».

**Ключевые слова:** учебный процесс; компетенции; автоматизация; методист; составление расписания занятий; составление учебного плана; оплата труда преподавателя; оплата за учебу; контингент студентов.

Теоретико-педагогической основой технологии является вариативно-компетентностный подход к обучению студентов (формирование компетенций) при котором учитываются индивидуальные особенности обучающегося (способности, мотивацию и др.) и учебного заве-

дения (государственный образовательный стандарт, форма и содержание обучения и др.) [1–5]. В данной технологии вариативность практически используется на уровне формы обучения и академической группы. В дальнейшем предполагается реализовать вариативность уже на уровне отдельного студента или небольшой группы студентов.

В начале рассмотрим используемые в статье понятия и определения [1–5].

*Компетенция* – это совокупность знаний, умений, навыков в некоторой области деятельности человека, которые определяют способность человека принимать правильные решения, эффективно и творчески решать проблемы, способность ориентироваться в профессиональной среде.

*Потенциальные компетенции* – это компетенции, формируемые в процессе обучения и проявляемые в практической деятельности.

Под *компетентностным подходом* к учебному процессу понимается ориентация на приобретение максимально возможных потенциальных компетенций.

При планировании потенциальных компетенций важно привлекать работодателей, ибо они лучше знают, какие компетенции будут востребованы в практической деятельности, а какие нет.

Одним из видов адаптивности является вариативность – построение набора различных вариантов обучения формирования компетенций.

*Вариант (траектория, маршрут, учебный модуль) обучения* – это учебный процесс по формированию компетенций, полностью учитывающий индивидуальные особенности отдельного или группы обучающихся и учебного заведения. Вариант обучения может относиться как к отдельной учебной дисциплине, так и к группе или ко всем дисциплинам специальности (профилю подготовки).

Система «Вариант УчебПро» предназначена для автоматизации менеджмента конкретного варианта учебного процесса в вузе. Для этого система имеет различные средства настройки: параметрический формы, справочники, открытие для изменения формы и процедуры на VBA, разделение по категориям пользователей и уровням взаимодействия (исходная сетевая база данных с СУБД Access или SQL Server, приложения пользователей, производная база данных с СУБД MySQL для сайта и Web-приложения, взаимодействие с сайтом и базой данных о студентах УрГЭУ).

Система внедрена в 2013–2014 гг. в институте непрерывного образования (ИНО) УрГЭУ. Для работы с порталом ИНО в 2017–2018 гг. разработано Web-приложение с использованием HTML, PHP, СУБД MySQL и базы данных «Вариант УчебПро».

В системе выделены следующие категории пользователей.

1. *Системный администратор*. Доступны все возможности системы, включая, разработки и ведения приложений и базы данных, копирования и восстановления, защиты и регистрации пользователей (число пользователей не ограничено).

2. *Методист*. Доступны возможности системы по формированию различных документов (экзаменационные листы и ведомости, справки различных видов, сводные ведомости, приказы и распоряжения по студентам, аттестационные листы, академические справки, дипломы и приложений к ним и др.); вводу отчетности, ведению данных о студентах, группах и преподавателей, переход, отчисление или восстановление студентов, перезачет внутренней и внешней отчетности, анализ оплаты за обучение студентов и др.

3. *Плановик*. Доступны возможности системы по формированию и ведению учебных планов для групп, макетов приложений к дипломам.

4. *Экономист*. Доступны возможности системы по расчету оплаты работ преподавателей (формирование договоров, актов оплаты, реестров, нормативов, регистрация признаков оплаты преподавателей, отчетной информации по оплате и др.).

5. *Диспетчер расписания*. Доступны возможности системы по формированию расписаний занятий по группам и преподавателям.

6. *Менеджер*. Доступны средства чтения различной информации без возможности ее изменения.

7. *Документовед*. Формирует официальные документы (справки вызова, распоряжения и приказы и др.).

8. *Внешний менеджер по контингенту студентов УрГЭУ*. Доступны средства чтения, экспорта информации о студентах, отчетности, статистики без возможности изменения и импорта данных в единую общеуниверситетскую базу данных о студентах.

Для каждой категории имеются отдельное меню и формы с большим числом кнопок (до 50), полей и таблиц для эффективной работы. Реализован многооконный интерфейс пользователей.

Для каждого пользователя при регистрации системным администратором указываются: наименование (обычно, ФИО или наименование города) пользователя, пароль, категория пользователя, наименование меню, полномочия, список доступных групп студентов.

Система включает следующие файлы.

*АИС ФСП Клиент.mdb* – файл-серверное клиентское приложение (60 МБ) на компьютере пользователя (копируется пользователем с сервера и содержит программные модули VBA, макросы, запросы, формы и отчеты), которое запускается пользователем со своего компьютера для работы с базой данных (следующие два файла) в режиме связывания таблиц (файл-серверная модель работы с базой данных).

*АИС ФСП База данных.mdb* – оперативная база данных на сервере: отчетность студентов, которые еще не закончили обучение, учебные планы, расписание занятий, приказы и распоряжения, данные о дисциплинах, студентах, преподавателях и др. (71 таблица). Связь с сервером реализуется через реальную (для УрГЭУ) и виртуальную (для других городов) локальные сети.

При окончании обучения студентов, их учебная отчетность переносится в архивную базу закончивших обучение и размер оперативной базы уменьшается, а увеличивается только при поступлении новых студентов, поэтому, в целом, размер базы фиксируется числом обучающихся студентов в текущее время (примерно, на 8 000 студентов ИНО требуется 300 МБ).

*АИС ФСП База данных Архив.mdb* – архивная база данных на сервере с архивированной отчетностью – копия текущей отчетности, студентов, которые еще не закончили обучение (эта отчетность дублирует текущую отчетность с целью повышения надежности хранения и защиты).

*АИС ФСП База данных Архив закончивших.mdb* – отчетность студентов, которые уже закончили обучение (получили дипломы или были отчислены без получения диплома). Примерный объем ежегодного увеличения архивной базы данных закончивших обучение в ИНО при выпуске 1 000 студентов составляет 30 МБ. Разделение базы данных на три отдельных файла с оперативными и архивными данными, позволяет увеличить суммарный допустимый СУБД Access размер базы данных с 2 ГБ до 6 ГБ, максимально уменьшить размер клиентского приложения до 60 МБ, увеличить скорость и надежность работы и хранение информации.

*Фотографии студентов* хранятся не в базе данных, а в виде отдельных графических файлов на сервере в папке. Примерный размер, требуемый для размещения 1 000 фотографий студентов, составляет 70 МБ.

*Шаблоны документов* – папка с шаблонами word-документов для формирования пользователями в клиентском приложении word-документов.

*Справка* – папка с файлом, который содержит описание всей системы в форме электронного учебника, сформированного программой Help & Manual.

Для интерактивного взаимодействия студентов, преподавателей и сотрудников в среде Интернет разработана первая версия *Личного кабинета студента ИНО* (в настоящее время ведется разработка новых версий Личного кабинета и портала), который позволяет студентам через Интернет просматривать учебные планы, расписания заня-

тий, оценки, оплату за учебу, заходить в портфолио и на портал УрГЭУ или ИНО Исходные данные об успеваемости, учебных планах и расписанию берутся из базы данных «АИС ФСП База данных.mdb», для портала и портфолио используется, специально разработанное, программное и информационное обеспечение.

Таким образом, система стандартизует и автоматизирует весь учебный процесс на примере ИНО УрГЭУ, включая и составление учебных планов и расписаний занятий, и оплату студентов за учебу, и оплату труда преподавателей.

Результаты эксплуатации системы «Вариант УчебПро» в 2014–2018 гг. в Уральском государственном экономическом университете (400 учебных групп, 12 000 студентов) показали высокую эффективность, универсальность и возможности дальнейшего развития.

### **Библиографический список**

1. *Плещев В. В.* Автоматизированная универсальная компетентно-адаптивная обучающая система «Вариант» // Системы автоматизации в образовании, науке и производстве: тр. VIII Всерос. науч.-практ. конф. (Новокузнецк, 10–12 ноября 2011 г.) / под ред. С. М. Кулакова, Л. П. Мышляева. Новокузнецк: Изд. центр Сиб. гос. индустр. ун-та, 2011. С. 357–363.

2. *Плещев В. В.* Разработка метрологии компетентно-ориентированных образовательных услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 3(41). С. 60–64.

3. *Плещев В. В.* Реализация компетентно-адаптивного подхода к непрерывному образованию // Интеграция науки, образования и производства – стратегия развития инновационной экономики. Секция 3 «Стратегия развития системы непрерывного образования»: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 25–26 января 2011 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. С. 147–149.

4. *Плещев В. В.* Универсальный компетентно-адаптивный электронный учебно-методический комплекс «Компас» // Конкурентоспособный специалист: инновационный контент и технологии подготовки: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 28–29 апреля 2011 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2011. С. 116–119.

5. *Плещев В. В.* Формирование модели адаптивных образовательных услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. 2012. № 2(40). С. 64–69.

### **Сведения об авторе**

***Плещев Владимир Васильевич*** (Россия, Екатеринбург) – доктор педагогических наук, профессор кафедры статистики, эконометрики и информатики, Уральский государственный экономический университет (Plehev@yandex.ru)

\*\*\*

*Vladimir V. Pleshchev* (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Pedagogy), Professor of Statistics, Econometrics and Information Science Department, Ural State University of Economics (Plehev@yandex.ru)

## **Information technology management the variable of the educational process at the university («Variant EducProc»)**

**Abstract.** A brief description of the structure (levels and components) and the possibilities of information technology management of the variable educational process in the University implemented by the author of the article in the form of an automated information system «version of the textbook».

**Keywords:** educational process; competences; automation; methodist; scheduling; curriculum; remuneration of teachers; tuition; students.

◇ ◇ ◇

*M. Popílková*

## **Does the distance between the municipalities of České Budějovice region and the statutory city affect the higher use of investment subsidies in municipal budgets?**

**Abstract.** The paper is a part of the initial studies on the research of financial self-sufficiency and dependence on subsidies of small municipalities of the South Bohemian region. The category of small municipality was defined for the purpose of research. The range of its inhabitants is from 500 to 9, 999 individuals. It was defined with regard to the settlement structure of the South Bohemian Region. A financial analysis of two groups of municipalities in České Budějovice region was carried out. They represented the category of suburban municipalities and distant municipalities. The dependency on the subsidies was assessed according to the indicator of coverage of capital income by the use of investment subsidies, including the assessment of the development of capital income. The author notes that the difference in the use of subsidies between the two groups of municipalities has not been found and the results correspond to the national trend, i.e. the use for investment projects of the municipalities' own incomes.

**Keywords:** South Bohemian region; financial self-sufficiency of municipalities; small municipalities; suburbanization; suburb types.

### **Introduction**

The paper follows the author's previous analysis in which she confirmed the dependence of small municipalities on subsidies based on selected indicators of financial analysis. The results confirmed the assumption that the selected municipalities have enough income to cover their expenses, but in case of small municipalities it is at the expense of capital expenditure cuts. Considering the use of investment subsidies to cover these costs, it is

obvious that there are significant differences between the municipalities and the monitored years, for which a detailed typology of selected municipalities is necessary. The main characteristics of the status of municipalities and the factors of their development are generally considered as their size and geographical location. Hampl [1] claims that the evaluation of municipalities, based solely on their size, is relatively simplified. Therefore he defines the complex functional size indicator, which includes the residential, working and servicing functions. He concludes that the consequence of excessive number of municipalities is the fragmentation of financial resources and the rise of significant differences between poor and wealthy municipalities at the same time. Geographical position is an indicator of relative position towards superior regional centres. It is especially so in relation to their differing distance from metropolitan and other centres. It is a factor that has to be taken into account in the typology of municipalities. The gradual changes in geographic location and increasing differentiation of settlement system cause differences in the development of individual, especially rural, municipalities. These basic differentiation characteristics should be reflected in some socio-economic indicators [5]. The first group of municipalities in terms of geographical location is represented by municipalities in the background of large cities, so called suburbs. The process of suburbanization involves the transfer of the population, their activities and some functions from the city to its (closer) background, to the settlements located there – to the suburbs. In the Czech Republic, the suburban development takes place inside and mainly at the edges of originally rural settlements, which are located in the vicinity of the city [3].

### **Materials and Methods**

The category of small municipality was defined with regard to the specific settlement system of the South Bohemian region. Considering the possibilities of comparison within the European context the small municipality is defined as a municipality with a population in the range of 500 – 9 999 inhabitants. The rural and urban character of municipality will not be distinguished in this paper, especially since the differences between the rural and the urban character of municipalities are currently diminishing, see [1], [4] and small municipalities can be considered a specific settlement structure with the features of both the town and village. Two groups of municipalities were selected for the purpose of this paper. Both of them fall into the selected category. Table shows a list of municipalities that are considered to be the suburbs of the City of České Budějovice (see e. g. [3]). These are the municipalities within a six-kilometer distance from České Budějovice. And the second group, that consists of small municipalities that are not of suburban character and are very distant with regard to the City of České Budějovice.

## The small municipalities of the Region of České Budějovice

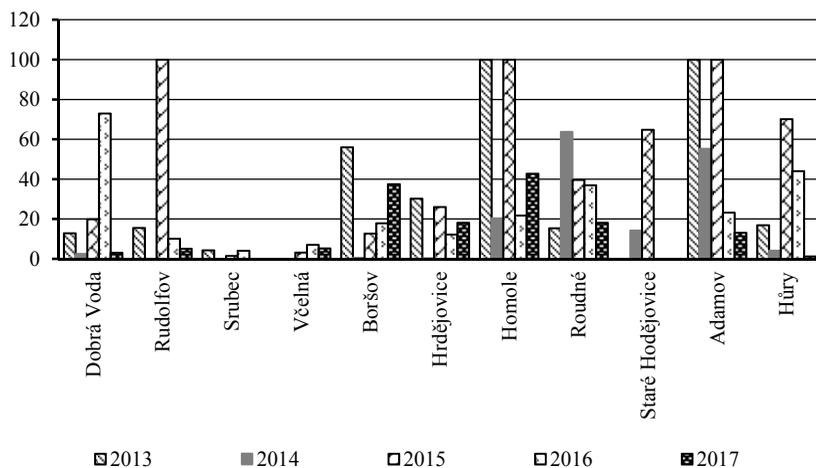
The suburbs of České Budějovice			The municipalities that are not of suburban character		
Municipality	Distance from the city	Number of inhabitants	Municipality	Distance from the city	Number of inhabitants
Dobrá Voda u ČB	4 km	2 658	Dříteň	21 km	1 645
Homole	5 km	1 528	Horní Stropnice	31 km	1 485
Rudolfov	5 km	2 579	Ševětín	16 km	1 385
Staré Hodějovice	5 km	1 186	Všemslyce	32 km	1 097
Roudné	5 km	1 244	Štěpánovice	14 km	857
Hrdějovice	5 km	1 560	Olešník	19 km	808
Adamov	6 km	880	Vrábče	11 km	757
Srubec	6 km	2 441	Nová Ves	10 km	729
Hůry	6 km	566	Ločnice	27 km	711
Boršov nad Vltavou	6 km	1 857	Divčice	17 km	559
Včelná	6 km	1 875			

*Source:* Own processing based on the data of the Czech Statistical Office (Public Database).

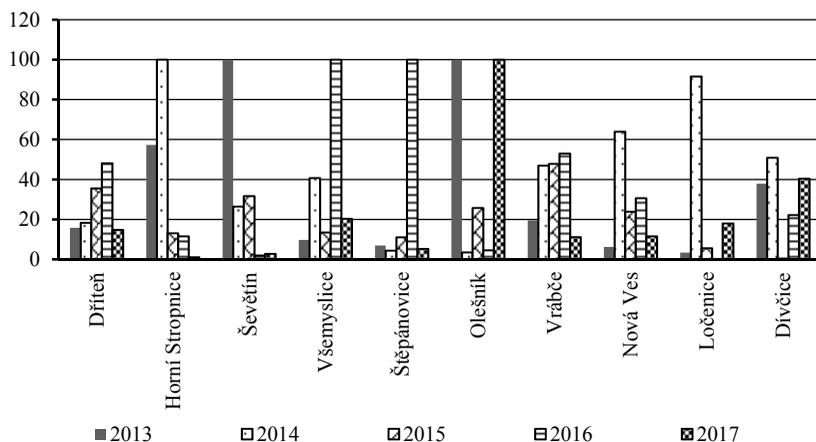
In the first phase, both groups of municipalities were subjected to a comprehensive statistical analysis of quantitative data obtained from the budgets of selected municipalities. MONITOR database application was used as a main data source. It is a specialised information portal of Ministry of Finance, which serves the public [6]. It was used to assess the effectiveness of municipality in using the subsidies to finance capital expenditures. The results of each category are clearly presented in fig. 1 and 2. The individual municipalities are ranked according to the number of inhabitants from the largest to the smallest in order to assess the influence of the municipality size as well.

Fig. 1 shows the result of the calculating the indicator for the suburban municipalities of České Budějovice. The graph shows the uneven use of investment subsidies within individual years and the large differences between individual municipalities. Considering the use of investment subsidies by municipalities, there was no confirmation of the assumption that suburban municipalities will have better opportunities for obtaining subsidies and thus will use them more to cover capital expenditures than the municipalities that are not the suburbs of České Budějovice (fig. 2). In both monitored groups the use of subsidies is rather one-off in the context of a one-off investment. Investment subsidies are not a regular source of capital expenditure cover. The results are not affected by the size of municipality or the distance from the city. It corresponds to the trend of the decrease in investment subsidies in the whole Czech Republic, which according to [2] is related to the beginning of the new programming period of the European Union. According to the author, another reason is that after 2017, the municipal assembly's term of office ends (September 2018). The municipal

administrations are currently using their own money, which they have saved in the period of their management.



**Fig. 1.** The use of investment transfers to cover capital expenditures (in %) in the suburbs of České Budějovice<sup>1</sup>



**Fig. 2.** The selected municipalities of the Region of České Budějovice which are not of suburban character<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Source: Own processing based on the MONITOR database.

<sup>2</sup> Source: Own processing based on the MONITOR database.

## Conclusion

This paper focuses on the first category of the typology of municipalities, which is the suburban character of municipality. The search of available professional resources was made in the first part of the paper. A financial analysis of two groups of municipalities was carried out in the Region of České Budějovice in the second part of the paper. It represented the category of suburbs and distant municipalities. The dependency on the subsidies was assessed according to the indicator of coverage of capital incomes by investment subsidies, including the assessment of the capital incomes development. The author notes that the difference in the use of subsidies between the two groups of municipalities has not been found and the results correspond to the national trend, i.e. the investments are made by the use of the municipality's own incomes. In case of lack of own incomes investments are not carried out. There are significant differences between municipalities and monitored years in the use of investment subsidies. The differences are not related to the status of municipalities in relation to the statutory city of České Budějovice.

## References

1. *Hapl M., Marada M.* Sociogeografická regionalizace Česka // *Geografie*. 2015. Vol. 120, no. 3. P. 397–421.
2. *Kameníčková V.* Rozpočtové hospodaření podle velikostních skupin (2 část) // *Obec & finance*. 2017. No. 4. P. 1211–4189.
3. *Kubeš J.* Analysis of regulation of residential suburbanisation in hinterland of post-socialist 'one hundred thousands' city of České Budějovice // *Bulletin of Geography*. 2015. No. 27. P. 109–131.
4. *Novotný et al.* Development Trajectories of Small Towns in East Slovakia // *European countryside*. 2016. Vol. 8, no. 4. P. 373–394.
5. *Perlín R., Kučerová S., Kučera Z.* A Typology of Rural Space in Czechia according to its Potential for Development // *Geografie*. 2010. Vol. 115, no. 2. P. 161–187.
6. *Půček M., Ochrana F., Plaček M.* Potenciál využívání veřejných dat o hospodaření obcí v rámci územního plánování // *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*. 2015. No. 3. P. 45–53.

## Contact info

**Markéta Popílková** (Czech Republic, České Budějovice) – assistant lecturer, Department of Economics, Faculty of Corporate Strategy, Institute of Technology and Business in České Budějovice (popilkova@mail.vstecb.cz)



*Н. Л. Прокофьева, Е. Н. Домбровская*

## **Межрегиональная дифференциация в Республике Беларусь: состояние и альтернативы**

**Аннотация.** Рассмотрены вопросы межрегиональной дифференциации, трансформации целей и инструментов региональной политики. Развитие каждого региона должно обеспечивать повышение конкурентоспособности страны в мировой экономике. Обоснована приоритетность экономических решений для уменьшения межрегиональной дифференциации.

**Ключевые слова:** регион; дифференциация регионов; цели; региональная политика; приоритеты; социально-экономическое развитие.

Опыт развития разных стран свидетельствует о наличии диспропорций в социально-экономическом развитии регионов, и это можно рассматривать как объективную реальность. В то же время в масштабах каждого государства и на мировом уровне предпринимались и предпринимаются попытки нивелировать эти диспропорции в виде социально-экономических программ, преследовавших такие цели как: сглаживание территориальных различий; поддержка слабых регионов; перераспределение ресурсов между богатыми и бедными территориями страны; сближение социальных стандартов жизни городского и сельского населения.

В соответствии с Национальной стратегией устойчивого развития Республики Беларусь до 2030 г. стратегической целью региональной политики является комплексное развитие каждого региона и уменьшение существующих региональных различий с учетом эффективного использования его ресурсного потенциала и конкурентных преимуществ<sup>1</sup>. Показатели шести регионов Республики Беларусь и г. Минска, представленные в таблице, характеризуют наличие региональных различий по уровню развития в 2014–2017 гг.

### **Межрегиональная дифференциация в Республике Беларусь (отдельные показатели)**

Показатели по регионам	2014	2015	2016	2017
1. Удельный вес региона в ВВП страны, %				
Брестская область	9,60	9,30	9,60	10,00
Витебская область	8,50	8,30	7,90	7,90

<sup>1</sup> *Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. 2015. № 4.*

## Окончание таблицы

Показатели по регионам	2014	2015	2016	2017
Гомельская область	11,00	10,50	10,40	10,60
Гродненская область	8,50	7,90	8,40	8,50
Минская область	15,20	15,20	14,10	14,60
Могилевская область	7,20	7,10	7,30	7,20
г. Минск	26,00	26,40	27,00	27,00
2. ВРП на душу населения к республиканскому уровню, %				
Брестская область	65,70	63,50	65,40	68,60
Витебская область	67,10	65,90	63,00	63,30
Гомельская область	73,10	69,80	66,30	71,10
Гродненская область	76,70	71,70	77,50	77,60
Минская область	102,30	101,90	97,30	97,20
Могилевская область	63,70	63,20	63,30	64,10
г. Минск	127,80	128,50	133,66	129,26
3. Среднегодовая численность занятых в экономике к республиканскому уровню, %				
Брестская область	13,70	13,63	13,64	13,64
Витебская область	11,80	11,67	11,49	11,34
Гомельская область	13,85	13,77	13,67	13,64
Гродненская область	10,92	10,94	10,84	10,78
Минская область	15,33	15,46	15,69	15,74
Могилевская область	10,48	10,49	10,48	10,38
г. Минск	23,90	24,02	24,19	24,48
4. Номинальная начисленная среднемесячная заработная плата, % к республиканскому уровню				
Брестская область	87,47	85,73	85,43	86,52
Витебская область	88,19	86,45	84,88	84,52
Гомельская область	93,20	90,78	87,66	89,73
Гродненская область	89,66	88,17	86,12	86,48
Минская область	98,92	99,30	98,70	100,37
Могилевская область	87,75	86,24	84,31	85,12
г. Минск	127,73	132,13	136,41	139,29

*Примечание.* Составлено по: Беларусь в цифрах, 2018. URL: [http://www.belstat.gov.by/ofitsialnayaostatistika/publications/izdania/public\\_compilation/index\\_8771/](http://www.belstat.gov.by/ofitsialnayaostatistika/publications/izdania/public_compilation/index_8771/); Регионы Республики Беларусь: социально-экономические показатели. Минск: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2017. Т. 1.

В столице Беларуси г. Минске формируется 27 % ВВП страны, доля занятых в экономике – 24 % от общего числа занятого населения страны. ВРП (валовой региональный продукт) на душу населения по Минску примерно на 30 % превышает среднереспубликанский уровень, а уровень номинальной начисленной среднемесячной заработной платы за 2017 г. – на 39,29 %. Наиболее развитым регионом Беларуси является Минская область (что в значительной мере обусловлено близостью к столице Беларуси), которая формирует около 15 % ВВП Беларуси. Самый низкий уровень социально-экономического развития на

протяжении всего исследуемого периода демонстрируют Могилевская и Витебская области, чей вклад в ВВП страны за 2017 г. составил 7,2 и 7,9 % соответственно. При этом по величине ВРП на душу населения худший показатель имеет Витебский регион, который даже в условиях улучшения рыночной конъюнктуры не смог достичь уровня 2014 г. Разрыв по показателю ВРП на душу населения между Витебской и Гродненской (лучший результат среди областей) областями составляет 1,23 раза, а с г. Минском – 1,5 раза, по уровню номинальной среднемесячной заработной платы разрыв составил 1,2 раза по сравнению с Минской областью и 1,6 раза по сравнению с г. Минском.

Масштабы межрегиональной дифференциации по уровню ВРП на душу населения, занятости в экономике и размеру номинальной заработной платы характеризуют не только уровень развития регионов, но и определяют динамику экономической миграции населения, как между регионами Беларуси, так и между странами. Так, если в целом по Беларуси за 2014–2017 гг. численность населения увеличилась на 10,9 тыс. чел. (в том числе за счет международной миграции), то в регионах численность населения снизилась от 4,4 тыс. чел. в Брестской области до 18,3 тыс. чел. в Витебской области. Снижение численности населения регионов за счет миграции в г. Минск (сюда происходит наибольший отток рабочей силы из регионов) и другие регионы страны (межобластная миграция), имело место в пяти регионах Беларуси (кроме Минской области).

Растущая миграция населения и, как следствие, деградация территорий, заставляет правительство страны предпринимать попытки сохранить потенциал регионов. В этих целях был принят ряд актов Президента Республики Беларусь: по продлению сроков деятельности свободных экономических зон и расширению их границ; по изменению границ отдельных районов и городов; по предоставлению налоговых льгот на территориях сельской местности, малых и средних городских поселений; по снятию административных ограничений на приобретение неиспользуемого имущества в регионах. В целях стимулирования самозанятости населения в 2017 г. приняты указы по расширению перечней видов деятельности, которые физические лица могут осуществлять без регистрации в качестве индивидуального предпринимателя, с уплатой единого налога (в фиксированной сумме). Одним из недавно принятых документов, направленных на стимулирование занятости населения, является Декрет Президента Республики Беларусь «О содействии занятости». В развитие его положений разработана методика определения районов с напряженной ситуацией на рынке тру-

да, предлагается ежегодно определять перечень таких регионов. На 2018 г. такой статус получили 48 районов и городов страны, 15 из которых находятся на территории Витебской области, включая города Витебск и Новополоцк<sup>1</sup>. Но это только административные меры мониторинга рынка труда, а не инструменты повышения эффективности региональной экономики.

В международной практике предлагались разнообразные способы решения проблемы межрегиональной дифференциации: от ограничения деловой активности в «перегретых» регионах, перенасыщенных производством с неблагоприятной экологической обстановкой (для Беларуси – это г. Минск), до повышения конкурентоспособности регионов, стимулирования экономической активности в депрессивных, кризисных или недостаточно освоенных регионах. Второе направление в последние десятилетия рассматривается как приоритетное, но, как показывает практика, существующие механизмы субсидирования слабо развитых территорий не приводили и не приводят к повышению эффективности региональной экономики. Появились научные исследования, которые подтверждают, что отвлечение средств на поддержание депрессивных регионов, приводит к замедлению процессов модернизации экономики в целом, а, следовательно, и к снижению конкурентоспособности государства. Такое осознание проблемы межрегиональной дифференциации привело к смещению приоритетов в государственной региональной политике с социального подхода на экономический подход. В соответствии с экономическим подходом региональная политика – это не только внутренняя проблема каждой страны по созданию комфортной среды для проживания населения, но и развитие каждого региона, которое должно обеспечивать повышение конкурентоспособности страны в мировой экономике. Это отражается и на системе целей региональной политики: они заменяются с «решения экономических проблем регионов и относительного выравнивания уровней их социально-экономического развития» на «максимально эффективное использование ресурсного потенциала страны и приоритетное развитие регионов, имеющих особо важное значение для государства, повышение их конкурентоспособности».

Экономические приоритеты в управлении регионами и территориальными объединениями позволяют рассматривать последние как биз-

---

<sup>1</sup> *Об утверждении* положения «О порядке отнесения территорий к территориям с напряженной ситуацией на рынке труда и внесении дополнений в постановление Совета Министров Республики Беларусь от 31 декабря 2017 г. № 1053»: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 22 февраля 2018 г. № 142.

нес-единицы и реализовывать стратегии управления ими как диверсифицированной корпорацией. Суть таких стратегий заключается в определении наиболее эффективных видов деятельности и бизнес-единиц, которые обеспечивают достижение наилучшей конкурентной позиции корпорации в целом, и инвестирование, прежде всего в них. Стратегический менеджмент корпораций накопил большое количество инструментов анализа бизнес-единиц, определения их конкурентных позиций, выделения ключевых факторов успеха, которые могут быть адаптированы для принятия решений в региональной политике. Их использование позволяет выявить точки экономического роста для каждого региона или территориального объединения<sup>1</sup>, а в масштабах страны – наиболее стратегически значимые бизнес-единицы. Инструментами региональной политики могут быть административные решения (например, изменение границ регионов) или экономические (размещение государственных инвестиционных проектов, создание мотивационных факторов повышения конкурентоспособности регионов и т. п.). И те, и другие решения в конечном итоге должны привести к повышению инвестиционной привлекательности регионов.

В условиях цифровизации региональные экономики получают уникальный шанс ослабить зависимость от миграционных процессов, а они характерны для всех регионов Беларуси с более низким уровнем эффективности использования экономически активного населения, но для этого необходима трансформация бизнес-процессов посредством современных информационных технологий во всех сферах жизнедеятельности современного общества<sup>2</sup>. Экономические решения в виде инвестиционных проектов предприятий пятого и шестого технологических укладов или формирование инфраструктуры для преобразования на основе цифровых технологий существующих предприятий, информационных и социальных процессов более перспективны с позиций повышения экономической устойчивости страны и ее конкурентоспособности. Структурные преобразования экономики с созданием высокоэффективных (в том числе и с удаленным доступом) рабочих мест позволят уменьшить деградацию регионов и их дифференциацию в масштабах страны.

---

<sup>1</sup> Прокофьева Н. Л. Применение инструментов стратегического менеджмента в обосновании региональных стратегий развития // Вестник Витебского государственного технологического университета. 2014. Вып. 26. С. 218–227.

<sup>2</sup> Об утверждении Государственной программы развития цифровой экономики и информационного общества на 2016–2020 годы: постановление Совета Министров Республики Беларусь от 23 марта 2016 г. № 235

### **Сведения об авторах**

**Прокофьева Нина Леонидовна** (Республика Беларусь, Витебск) – зав. кафедрой финансов и коммерческой деятельности, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

**Домбровская Елена Николаевна** (Республика Беларусь, Витебск) – старший преподаватель кафедры финансов и коммерческой деятельности, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

\*\*\*

**Nina L. Prokofieva** (Republic of Belarus, Vitebsk) – Head of Finances and Commercial Activity Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

**Elena N. Dombrovskaya** (Republic of Belarus, Vitebsk) – senior lecturer of Finance and Commercial Activities Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

### **Interregional differentiation in the Republic of Belarus: status and alternatives**

**Abstract.** The article examines the issues of interregional differentiation, the transformation of goals and instruments of regional policy. The development of each region should ensure the increase of the country's competitiveness in the world economy. The priority is given to economic decisions to reduce interregional differentiation.

**Keywords:** region; differentiation of regions; goals; regional policy; priorities; socio-economic development.

◇ ◇ ◇

*Л. В. Прудникова, Е. В. Шаткова*

## **Методика оценки инновационной деятельности и эффективности деятельности организации в соответствии с этапами производственного цикла**

**Аннотация.** В современных экономических условиях активная инновационная политика организаций призвана способствовать повышению эффективности их деятельности. В статье раскрыта авторская методика оценки инновационной деятельности и эффективности деятельности организаций на каждом этапе производственного цикла, выявлена их взаимосвязь.

**Ключевые слова:** производственный цикл; инновационная деятельность; эффективность деятельности.

В период развития постиндустриальной экономики темпы научно-технического прогресса и потребности рынка приводят к кардинальным изменениям в конъюнктуре спроса и предложения, формируя новые требования к номенклатуре и качеству продукции. Пассивная реакция производителей на такие изменения и, как следствие, игнорирование инноваций, означает их нарастающее отставание от конкурентов. Негативные экономические последствия запоздалой адаптации организаций к этим изменениям не только весьма ощутимы, но и могут привести к кризисному состоянию и банкротству. В этой связи практически во всех сферах производственной деятельности возрастает интерес к инновациям как средству перспективного развития. В данных условиях особое значение приобретает оценка инновационной деятельности организации.

Несмотря на многочисленные исследования ученых в области инноваций необходимо отметить недостаточную проработанность методической инструментальной оценки инновационной деятельности. Существующие в литературе подходы представляют собой рекомендации по решению отдельных вопросов данной проблемы, которые нуждаются в дальнейшем развитии, углублении и систематизации. В силу этого, в настоящее время весьма актуальным является разработка методики, позволяющей производить оценку инновационной деятельности на разных этапах производственного цикла. Решение проблемы повышения эффективности деятельности промышленных организаций не может быть достигнуто без высокого уровня организации процесса активизации инновационной деятельности субъектов хозяйствования. Таким образом, оценка инновационной деятельности организации

должна осуществляться во взаимосвязи с оценкой эффективности деятельности организации.

Инновационная деятельность связана с организацией и осуществлением инновационных процессов практически на каждом этапе производственного цикла и непосредственно влияет на их эффективность. Соответственно была разработана методика оценки инновационной деятельности и эффективности деятельности организации в соответствии с этапами производственного цикла включающая следующие этапы: выделение ряда взаимосвязанных этапов производственного цикла конкретной организации; оценка инновационной деятельности на каждом этапе производственного цикла; оценка эффективности деятельности на каждом этапе производственного цикла; выявление взаимосвязи между инновационной деятельностью и эффективностью в соответствии с этапами производственного цикла.

Первый этап включает выделение стадий производственного цикла промышленного предприятия. В общем виде можно представить стадии производственного цикла в виде следующей последовательности: маркетинг, научные исследования, подготовка производства, производство, контроль качества, сбыт. Однако в зависимости от специфики деятельности конкретной организации может варьироваться количество стадий и их последовательность.

На втором этапе производится оценка инновационной деятельности в соответствии с каждой выделенной стадией производственного цикла. В соответствии с Руководством Осло были выделены продуктовые, процессные, организационные и маркетинговые инновации, и было установлено какие из данных типов преимущественно осуществляются на каждом из этапов производственного цикла (рис. 1) [2].



**Рис. 1.** Взаимосвязь между типами инноваций и основными этапами производственного цикла организации

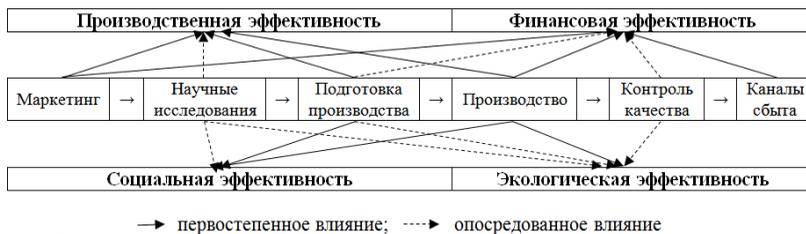
При этом в зависимости от типа инноваций наблюдается первостепенное и опосредованное влияние на этапы производственного цикла организации.

Для оценки инновационной деятельности на каждом из этапов производственного цикла авторами предлагается следующая система показателей: на этапе «маркетинг»: доля затрат на рекламу инновационной продукции в общем объеме затрат на рекламу; удельный вес специалистов маркетологов с высшим образованием; доля затрат на маркетинговые инновации в общем объеме затрат на инновации; на этапе «научные исследования»: доля затрат на ИР в объеме затрат на технологические инновации; доля внедренных рационализаторских предложений; удельный вес работников имеющих ученую степень; коэффициент имущества, предназначенного для НИОКР; на этапе «подготовка производства»: доля затрат на производственное проектирование в затратах на технологические инновации; коэффициент затрат на приобретение компьютерных программ, связанных с МТО; на этапе «производство»: доля затрат на технологические инновации в объеме затрат на инновации; доля машин и оборудования, связанных с технологическими инновациями в общей стоимости приобретенных машин и оборудования; доля текущих затрат на инновационную продукцию в общем объеме затрат организации; коэффициент освоения новой техники; коэффициент обновления технологии; на этапе «контроль качества»: коэффициент обновления имущества предназначенного для контроля качества; коэффициент затрат на приобретение компьютерных программ для проверки качества к затратам на технологические инновации; на этапе «сбыт»: доля инновационной продукции в общем объеме реализованной продукции; доля экспортируемой инновационной продукции в общем объеме экспортируемой продукции; рентабельность продаж инновационной продукции.

На третьем этапе производится оценка эффективности в соответствии с каждой выделенной стадией производственного цикла. Из всего многообразия были выделены следующие виды эффективности: производственная, финансовая, социальная и экологическая [1]. Было установлено влияние деятельности каждого из этапов производственного цикла на виды эффективности (рис. 2).

Для оценки эффективности деятельности на каждом из этапов производственного цикла авторами предлагается следующая система показателей: на этапе «маркетинг»: доля рынка; рентабельность затрат на маркетинг; производительность труда маркетинговой службы; на этапе «научные исследования»: рентабельность персонала участвующего в НИР; затратноотдача НИР; на этапе «подготовка производства»: удельный вес потерь сырья и материалов в общих запасах сырья; темп изменения норматива запаса сырья и материалов; на этапе «производство»: фондоотдача; материалоотдача; фондовооруженность; производительность труда; энергоемкость продукции; рентабельность сово-

купных ресурсов; на этапе «контроль качества»: удельный вес сертифицированной продукции; удельный вес продукции соответствующей международным стандартам; коэффициент сортности; темп изменения количества нареканий (возвратов) от покупателей; на этапе «сбыт»: коэффициент реагирования клиента, доля реализованной продукции в общем объеме выпуска, темп изменения запасов готовой продукции, рентабельность продаж.



**Рис. 2.** Взаимосвязь между результативностью деятельности основных этапов производственного цикла организации и видами эффективности

Четвертым этапом выступает выявление взаимосвязи между инновационной деятельностью и эффективностью в соответствии с этапами производственного цикла.

Для наглядности отображения процессов активизации инновационной деятельности и повышения эффективности на этапах производственного цикла авторами предлагается построение матрицы (рис. 3).

		Инновационная деятельность			
		Маркетинг	Научные исследования	...	Сбыт
Эффективность	Маркетинг	↑↓	↑↓		
	Научные исследования		↑↓	↑↓	
	...				
	Сбыт				↑↓

**Рис. 3.** Фрагмент матрицы, характеризующей динамику инновационных процессов и эффективности деятельности в соответствии с этапами производственного цикла<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Стрелки указывают направления изменения исследуемых процессов в отчетном периоде по сравнению с предшествующим периодом.

В рамках данного этапа предлагается провести корреляционно-регрессионный анализ, для выявления взаимосвязи, а так же для оценки наличия и тесноты связи между системой показателей, характеризующих инновационную деятельность и эффективность деятельности в соответствии с этапами производственного цикла организации. В качестве результирующих показателей предлагается выбрать показатели, характеризующие различные виды эффективности (рентабельность совокупных ресурсов, рентабельность активов, энергоотдача, производительность труда, фондоотдача и др.), а в качестве варьирующих – показатели, характеризующие инновационные процессы, протекающие на исследуемых этапах производственного цикла (доля инновационной продукции в общем выпуске, доля текущих затрат на инновационную продукцию в общем объеме затрат организации, доля затрат на рекламу инновационной продукции, коэффициент освоения новой техники, доля экспортируемой инновационной продукции и др.).

Рекомендуется корреляционно-регрессионный анализ проводить с использованием программного продукта STATISTICA. В информационной системе STATISTICA выполнение корреляционного и регрессионного анализа проводится в модуле множественная регрессия (Multiple regression).

Таким образом, разработанная методика оценки инновационной деятельности и эффективности деятельности организации в соответствии с этапами производственного цикла позволяет:

дать оценку инновационной деятельности основываясь на разработанной системе частных относительных показателей, характеризующих этапы производственного цикла;

дать оценку эффективности деятельности основываясь на разработанной системе частных относительных показателей, характеризующих этапы производственного цикла;

выявить динамичность развития инновационных процессов, протекающих на каждом этапе производственного цикла и их эффективности;

выявить наличие взаимосвязи между инновационными процессами, протекающими на каждом этапе производственного цикла и выделенными видами эффективности;

выявить «узкие места» в сфере активизации инновационной деятельности на каждом из исследуемых этапов производственного цикла и разработать направления по их нейтрализации и повышению инновационной активности способствующей повышению их эффективности.

## Библиографический список

1. *Прудникова Л. В., Шаткова Е. В.* Инновации и эффективность деятельности организации // Социально-экономическое развитие организаций и регионов Беларуси: эффективность и инновации: материалы докл. Междунар. науч.-практ. конф., посвященной Году науки (Витебск, 25–26 октября 2017 г.). Витебск, 2017. С. 267–270.

2. *Руководство* Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / Центр исследований и статистики науки. 3-е изд. М., 2010. URL: [http://mgimo.ru/upload/docs\\_6/ruk.oslo.pdf](http://mgimo.ru/upload/docs_6/ruk.oslo.pdf).

### Сведения об авторах

***Прудникова Людмила Викторовна*** (Республика Беларусь, Витебск) – старший преподаватель кафедры экономики, Витебский государственный технологический университет ([Prudnikova70@yandex.ru](mailto:Prudnikova70@yandex.ru))

***Шаткова Елизавета Васильевна*** (Республика Беларусь, Витебск) – студент, Витебский государственный технологический университет ([liza44@tut.by](mailto:liza44@tut.by))

\*\*\*

***Lyudmila V. Prudnikova*** (Republic of Belarus, Vitebsk) – senior lecturer of Economics Department, Vitebsk State Technological University ([Prudnikova70@yandex.ru](mailto:Prudnikova70@yandex.ru))

***Elizaveta V. Shatkova*** (Republic of Belarus, Vitebsk) – student, Vitebsk State Technological University ([liza44@tut.by](mailto:liza44@tut.by))

### **Methodology of assessment of innovation activity and efficiency in accordance with the stages of the production cycle**

**Abstract.** In the current economic conditions, an active innovation policy of organizations should contribute to increasing the effectiveness of their activities. The author's technique is considered in the article, which includes the evaluation of innovation activity and efficiency of activities at each stage of the production cycle and identification correlation between them.

**Keywords:** production cycle; innovation activity; operating efficiency.

◇ ◇ ◇

Ю. В. Пуяшева, М. И. Львова

## Организация финансового контроля по ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе

**Аннотация.** В статье дана оценка процесса осуществления государственного финансового контроля, предусмотренного ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе, в Свердловской области. Рассмотрены новации в системе организации казначейского контроля закупок, а также основные направления его совершенствования.

**Ключевые слова:** контрактная система; контроль закупок; казначейство; финансовый контроль; бюджетные средства.

Важнейшим направлением бюджетной политики является обеспечение контроля за целевым и эффективным использованием бюджетных средств. В этой связи особое значение приобретает осуществление финансового контроля Федеральным казначейством, финансовыми органами субъектов РФ и муниципальных образований, предусмотренного ч. 5 ст. 99 Федерального закона № 44 «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» (далее – Закон о контрактной системе).

Министерством финансов Свердловской области контроль осуществляется с 1 января 2017 г. в отношении соответствия данных, содержащихся в документах: плане закупок, плане-графике закупок, извещении об осуществлении закупок, документации о закупках, протоколе определения поставщиков (подрядчиков, исполнителей), условиях проектов контрактов, направляемых участникам закупок, с которыми заключаются контракты, реестре контрактов, указанных в ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе: информации об утвержденном объеме финансового обеспечения закупки и информации об идентификационном коде закупки.

Идентификационный код закупки является основным инструментом финансового контроля, который и позволяет отследить историю всей закупки, начиная от ее планирования до непосредственного исполнения.

Контроль в отношении вышеуказанных документов и информации осуществляется контрольным органом при их направлении субъектами контроля для размещения в Единой информационной системе в сфере закупок<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд: федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ.

Единая информационная система (далее – ЕИС) в сфере закупок начала работать с 1 января 2016 г. С помощью этого информационно-технического ресурса осуществляются закупки для государственных (муниципальных) нужд в соответствии с Законом о контрактной системе и Законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц».

Для размещения объектов контроля в ЕИС, в Свердловской области создана региональная система в сфере закупок – программный комплекс «WEB-Торги-КС», которая представляет собой многофункциональную автоматизированную систему управления государственными и муниципальными закупками и предназначена для обеспечения эффективного контроля расходования бюджетных средств на всех этапах планирования, размещения государственного (муниципального) заказа, исполнения контрактов посредством интеграции с ЕИС в сфере закупок в сети Интернет.

Программный комплекс «WEB-Торги-КС» позволяет автоматизировать процессы размещения государственных (муниципальных) заказов, координирования закупок, контроля в сфере размещения заказов, а также включить их в единое информационное пространство процесса исполнения бюджета за счет тесной интеграции с системой исполнения областного бюджета по расходам ПК «Бюджет-Смарт».

Вот некоторые основные задачи, решаемые региональной системой в сфере закупок: автоматизация процессов прогнозирования и планирования закупок, предварительный контроль бюджетных расходов, подтверждение обеспеченности бюджетными ассигнованиями из ПК «Бюджет-Смарт», резервирование лимитов бюджетных обязательств в системе исполнения бюджета, автоматизированный обмен электронными документами с ЕИС, контроль исполнения контрактов, формирование аналитической отчетности, мониторинг эффективности закупок<sup>1</sup>.

Субъектами казначейского контроля закупок являются:

государственные заказчики, осуществляющие закупки от имени Свердловской области за счет средств областного бюджета, в том числе при передаче им полномочий государственного заказчика в соответствии с бюджетным законодательством РФ;

бюджетные учреждения, осуществляющие закупки в соответствии с ч. 1 ст. 15 Закона о контрактной системе;

автономные учреждения, государственные унитарные предприятия, осуществляющие закупки в соответствии с ч. 4 ст. 15 Закона о контрактной системе.

---

<sup>1</sup> *Контроль* Казначейства в сфере закупок. URL: <https://www.pro-goszakaz.ru/article/102401-qqq-17-m1-11-01-2017-kontrol-kaznacheystva-v-sfere-zakupok/>.

В Свердловской области 1 109 учреждений – субъектов контроля, зарегистрированных в государственной информационной системе управления общественными финансами «Электронный бюджет» с полномочиями «Заказчик».

Правила осуществления контроля, в соответствии с ч. 6 ст. 99 Закона о контрактной системе, определены постановлением Правительством Российской Федерации от 12 декабря 2015 г. № 1367 «О порядке осуществления контроля, предусмотренного ч. 5 ст. 99 „О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд“».

В соответствии с п. 11 и 12 Правил осуществления контроля: приказом Министерства финансов РФ от 4 июля 2016 г. № 104н определен Порядок взаимодействия Федерального казначейства с субъектами контроля;

приказом Министерства финансов РФ от 22 июля 2016 г. № 120н утверждены общие требования к порядку взаимодействия при осуществлении контроля финансовых органов субъектов Российской Федерации и муниципальных образований, органов управления государственными внебюджетными фондами с субъектами контроля.

Министерство финансов Свердловской области для осуществления контроля, предусмотренного ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе, приказом от 26 декабря 2016 г. № 509 утвердило свой Порядок взаимодействия с субъектами контроля, включая формы протоколов, направляемых органом контроля субъектам контроля<sup>1</sup>.

Схема проведения контроля информации и документов, направляемых заказчиками, можно описать следующим образом:

заказчик в личном кабинете в ПК «WEB-Торги-КС», формирует необходимые объекты (сведения, документы, прикрепленные файлы), и направляет на контроль, с последующей интеграцией их в ЕИС;

при получении соответствующих объектов, заказчику автоматически формируется уведомление о начале проведения контроля;

после проверки, в случае успешного прохождения контроля, заказчик получает уведомление о соответствии направленной информации требованиям либо, в случае обнаружения нарушений, протокол о несоответствии направленной информации требованиям.

За I полугодие 2017 г. при реализации своих полномочий по ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе Министерством финансов Свердловской области проверено 98 356 объектов контроля.

---

<sup>1</sup> О порядке осуществления контроля, предусмотренного ч. 5 ст. 99 Федерального закона № 44-ФЗ: постановление Правительства от 12 декабря 2015 г. № 1367-ПП.

**Статистика прохождения контроля по ч. 5 ст. 99  
Закона о контрактной системе за I полугодие 2017 г., ед.**

План закупок .....	4 911
План-график закупок .....	6 977
Извещения и документация о закупке .....	20 695
Протоколы ОППИ .....	13 131
Информация о контактах .....	52 642
<i>Итого</i> .....	98 356

Таким образом, в Свердловской области достигается сбалансированность системы контроля – охват контролем всех этапов государственной закупки от планирования до размещения и исполнения, что позволяет развивать механизмы предварительного контроля, для предупреждения и исключения возможности нарушения в сфере закупок. Сопровождение как конкурентных, так и неконкурентных закупок позволяет Министерству финансов располагать информацией обо всех закупках, осуществляемых клиентами Министерства в режиме реального времени и обеспечивает выполнение контрольной функции, предусмотренной ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе.

Подводя итоги надо отметить, что только внедрение комплексной системы государственного финансового контроля позволяет в большей степени минимизировать возникающие риски при проведении процедур размещения заказов. В целом внедренный в Министерстве финансов Свердловской области казначейский контроль в сфере закупок позволяет оперативно и своевременно принимать меры по устранению недостатков в ходе подготовки документации заказчиками.

**Сведения об авторах**

**Путяшева Юлия Владимировна** (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет (ylia.putyasheva@gmail.com)

**Львова Майя Ивановна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (minlvova@mail.ru)

\*\*\*

**Yulia V. Putyasheva** (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics (ylia.putyasheva@gmail.com)

**Maya I. Lvova** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of State and Municipal Governance Department, Ural State University of Economics (minlvova@mail.ru)

## Organization of financial control under part 5 of art. 99 Law on the contract system

**Abstract.** This article focuses on the process of implementing state financial control Part 5 of Art. 99 of the Law on the contract system, in the Sverdlovsk region. At the same time, innovations in the system of organization of treasury control of purchases, as well as the main directions for its improvement are considered.

**Keywords:** contract system; procurement control; treasury; financial control; budgetary funds.



УДК 332.1

*С. Г. Пьянкова*

### Повышение эффективности выбора стратегических проектов монопрофильного города

**Аннотация.** Охарактеризованы особенности стратегических проектов моногородов. Разработан алгоритм отбора стратегических проектов в моногородах. Представлены основные критерии выбора стратегических проектов: социальная, коммерческая и бюджетная эффективность.

**Ключевые слова:** монопрофильный город; стратегический проект; точка роста; эффективность; вероятность; показатели.

Проблемы, перспективы развития монопрофильных городов, а также механизмы повышения эффективности их стратегического развития находятся в настоящее время под пристальным вниманием власти и научного сообщества.

Проблемные вопросы развития моногородов раскрыты автором в статье «Критерии отнесения города к монопрофильной территории» [12].

Перспективные линии развития моногородов раскрыты в статье автора «Перспективные направления социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований» [13].

Одним из механизмов развития моногородов является реализация стратегических проектов, направленных на стабилизацию социально-экономического развития территории.

Внимание к данному механизму акцентированы со стороны федерального и региональных Правительств РФ при реализации проектного управления, в ходе заседаний Советов по стратегическому развитию, при реализации федеральной / региональной программы «Моно-

города», при формировании и реализации документов стратегического развития моногородов.

Учитывая особенности формирования и развития таких территорий, нами выявлены следующие отличия стратегических проектов моногородов:

участие руководства градообразующего предприятия в формировании стратегических проектов;

возможное софинансирование проектов со стороны градообразующего предприятия;

стратегические проекты направлены как на социальное, так и экономическое развитие города;

высокая роль партнерских отношений бизнеса, власти, науки, образования и СМИ при формировании стратегических проектов;

необходимость высокой эффективности стратегических проектов ввиду дефицита бюджетных средств и низкой диверсификации экономики города;

необходимость привлечения сторонних кадров для реализации проекта ввиду узкого спектра компетенций работников в монопрофильных городах.

Л. П. Бакуменко указывает на механизмы развития территорий с помощью «точек роста» [1].

Под «точкой роста» ученые понимают «объекты, способные дать импульс другим объектам» (Ф. Перру [9], В. Н. Высоцкий [2; 3], И. В. Швецов [15], Т. О. Лашева [6]). Позиция автора совпадает с мнением таких ученых, как Н. В. Гутман, А. А. Мироедов и С. В. Федин [8], а именно: «точками роста» могут быть также проекты, направленные на повышение экономической безопасности и стабилизация социально-экономического развития города.

Выявление актуальных, эффективных, перспективных и локальных «точек роста» – одна из важных задач в сфере менеджмента рассматриваемых территорий.

Автором разработан алгоритм отбора стратегических проектов – «точек роста» в моногородах (см. рисунок).

В предлагаемом алгоритме учтены основные критерии выбора стратегических проектов – «точек роста» моногорода: социальная, коммерческая, бюджетная эффективности проекта, финансирование мероприятия при оценке наименьшего убытка, наличие при реализации проекта партнерства предприятий, государства и финансовых институтов, положительное мнение населения города о реализации проекта.



Алгоритм отбора стратегических проектов в моногородах

При выборе стратегических проектов автором предложено анализировать показатели, отражающие социальную (рост средней заработной платы работников, наличие социального пакета работникам, предоставление жилья работникам, обучение и повышение квалификации работников, миграционный приток трудовых ресурсов, и т. д.) и экономическую (повышение производительности труда, рост доходов местного бюджета, инвестиционное и инновационное развитие города, увеличение объемов производства, и т. д.) эффективности проекта.

Определение значений показателей с более рациональным уровнем является критерием рассмотрения стратегического проекта.

Для совокупной оценки эффективности проекта и определения «точек роста» предложено использовать интегральный показатель, который отражает уровень социальной / экономической эффективности стратегического проекта.

По результатам сравнения интегральных показателей стратегических проектов моногорода выбираются наиболее эффективные.

Коммерческая эффективность «точек роста» может быть оценена по методике Р. Нельсона и С. Уинтера (см. [10]) или в соответствии

с Методическими рекомендациями по оценке экономической эффективности инвестиционных проектов [7].

Выбор финансируемых мероприятий предлагается дополнительно осуществлять по схеме, предложенной автором в диссертации «Инвестиционная стратегия промышленного градообразующего предприятия (на примере ОАО «Северский трубный завод»)» [11]. При оценке учитывается коэффициент вариации, предложенный в работах В. М. Гранатурова [4], М. Г. Лапуста и Л. Г. Шаршуковой [5], который измеряет относительную меру разброса значений признака в статистической совокупности. Также при оценке учтена зона приемлемого риска, предложенная в трудах В. А. Чалый-Прилуцкий [14], которая характеризуется уровнем потерь, не превышающим размеры прибыли, и предусмотрен алгоритм оценки дисперсии, предложенный А. М. Яглом и И. М. Яглом [16].

Таким образом, автором предложен механизм повышения эффективности выбора стратегических проектов, включающий оценку социальной, коммерческой и бюджетной эффективности, учитывающий государственно-частное партнерство и общественное согласие, позволяющий повысить эффективность расходования частных и бюджетных средств, поднять качество жизни населения города, развить синергию администрации градообразующего предприятия, малого и среднего бизнеса, органов местного самоуправления и населения города при формировании и реализации стратегических документов моногорода.

### Библиографический список

1. *Бакуменко Л. П.* Сценарные прогнозы формирования региональной системы повышения качества жизни населения // Математико-статистический анализ социально-экономических процессов: межвуз. сб. науч. тр. М.: Моск. гос. ун-т экономики, статистики и информатики, 2012. Вып. 9. С. 51–56.
2. *Высоцкий В. Н., Якобсон А. Я.* Методологические проблемы эмпирического анализа поляризованного развития в ТПК // Методологические проблемы формирования территориально-производственных комплексов. Новосибирск: ИЭ и ОПШ, 1980. С. 48–65.
3. *Высоцкий В. Н., Якобсон А. Я.* О зарубежных концепциях поляризованного развития // Известия СО АН СССР. Сер.: Обществ. науки. 1976. № 6. Вып. 2. С. 100–106.
4. *Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы изучения, пути снижения: учеб. пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Дело и Сервис, 2002.
5. *Лапуста М. Г., Шаршукова Л. Г.* Риски в предпринимательской деятельности. М.: ИНФРА-М, 1998.
6. *Лацева Т. О.* Формирование и активизация полюсов экономического развития в регионе: автореф. дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2008.
7. *Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования* М.: Экономика, 2000.

8. *Мироедов А. А.* Совершенствование управления региональной экономикой на базе новой концепции его информационного обеспечения: дис. ... д-ра экон. наук. Иваново, 2007.

9. *Перру Ф.* Теория «плюсов роста». 1955.

10. *Попов Е. В.* Институты миниэкономики. М.: Экономика, 2005. С. 432–435.

11. *Пьянкова С. Г.* Инвестиционная стратегия промышленного градообразующего предприятия (на примере ОАО «Северский трубный завод»): дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2005.

12. *Пьянкова С. Г.* Критерии отнесения города к монопрофильной территории // Сибирская финансовая школа. 2012. № 3(92). С. 14–21.

13. *Пьянкова С. Г.* Перспективные направления социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований // Управленец. № 2(60). С. 44–49.

14. *Чалый-Прилуцкий В. А.* Рынок и риск. Методические материалы по анализу, оценке и управлению риском. М.: НИУР, Центр СИНТЕК, 1994.

15. *Швецов И. В.* Формирование территориальных «точек роста» как фактор развития региона: дис. ... канд. экон. наук. М., 2005.

16. *Яглом А. М., Яглом И. М.* Вероятность и информация. М.: Наука, 1956.

### Сведения об авторе

**Пьянкова Светлана Григорьевна** (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, доцент кафедры региональной, муниципальной экономики и управления, Уральский государственный экономический университет, член правления и член президиума Уральского отделения Вольного экономического общества России, член-корреспондент РАЕН (silen\_06@list.ru)

\*\*\*

**Svetlana G. Pyankova** (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Associate Professor of the Regional, Municipal Economics and Governance Department, Ural State University of Economics, Member of the Board and Member of the Presidium of the Uralsk Division of the Voluntary Economic Society of Russia, Corresponding Member of the Russian Academy of Natural Sciences (silen\_06@list.ru)

### Increasing the effectiveness of the selection of strategic projects of a single-industry city

**Abstract.** In the article the author reveals the distinctive features of strategic projects of single-industry towns. An algorithm for selecting strategic projects in single-industry cities has been developed. The main criteria for selecting strategic projects are presented: social, commercial and budgetary efficiency.

**Keywords:** monoprofile city; strategic project; growth point; efficiency; probability; indicators.

◇ ◇ ◇

*Е. В. Рагковская, О. Запороженко*

## **Эконометрическое прогнозирование сезонных колебаний**

**Аннотация.** В статье рассматриваются вопросы применения эконометрических моделей в анализе и прогнозировании деятельности предприятий. Особое внимание уделяется такому аспекту, как исследование сезонных колебаний на примере конкретного фармацевтического предприятия.

**Ключевые слова:** прогнозирование; эконометрическая модель; факторы; сезонные колебания.

В современных условиях нестабильной экономики особенно важным для любого предприятия становится не только анализ результатов текущей деятельности, но и их прогнозирование, по возможности максимально точное и позволяющее построить не только точечный, но и интервальный прогноз. Подобное прогнозирование становится возможным благодаря использованию эконометрических методов в анализе деятельности предприятия [3]. Универсальность эконометрических подходов позволяет применять их для исследования деятельности предприятий в различных сферах и практически на любом этапе жизненного цикла продукции.

Правильный выбор результирующего показателя и набора влияющих на него факторов дает возможность достаточно точно прогнозировать изменение результата при изменении экзогенных факторов в ближайшем будущем – при условии, что не происходит резких изменений во внутренних и внешних условиях функционирования предприятия. К примеру, можно определить зависимость объема производства продукции от численности рабочих и их квалификации, себестоимости продукции от стоимости и качества сырья, объема реализации от продажной цены продукции и т. д. (см., например: [1]). Кроме этого, можно определить степень эффективности того или иного управленческого решения перед его принятием (например, увеличение объема производства или изменение расходов на рекламу и т. д.).

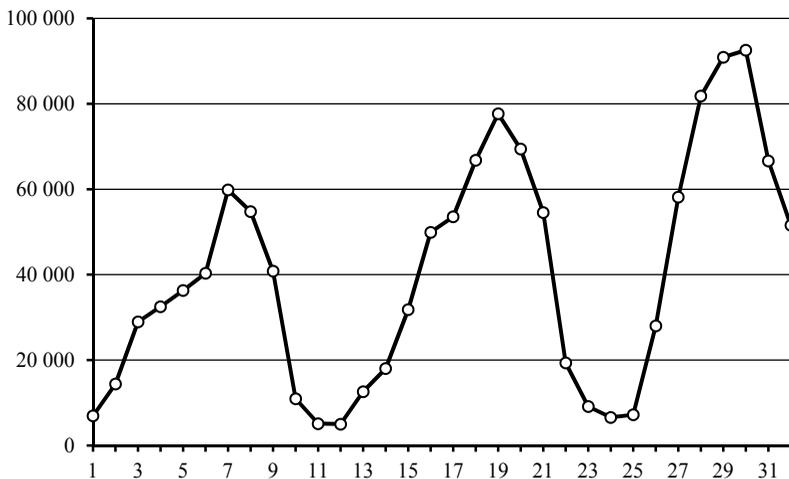
Предприятие как самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги населению, естественно, заинтересовано не только в удовлетворении общественных потребностей, но и в достижении собственных целей – в частности таких, как максимизация прибыли [2]. При формировании целей любое предприятие обязательно проводит анализ внешней

и внутренней среды, в условиях которой оно планирует функционировать, т. е. определяет критически важные элементы, которые могут оказывать влияние на способности фирмы в достижении своих целей. Фактически, те же этапы реализуются при формировании эконометрической модели. Таким образом, наблюдается соответствие целей и средств, применяемых при экономико-математическом моделировании и менеджерском подходе. Эффективность работы предприятий, их финансовое положение и перспективы определяют состояние всей экономики и индустриальной мощи государства. Поэтому эконометрическое, моделирование, дающее возможность оптимизировать деятельность предприятия, имеет в современных условиях огромное значение, только повышающееся с течением времени.

Одной из возможностей получения реально востребованных результатов прогнозирования является исследование сезонных колебаний в деятельности предприятия. Очевидно, что в определенных аспектах производственной и сервисной деятельности сезонные колебания оказывают значительное влияние на важнейшие параметры предприятий. Довольно показательным примером в этом плане может служить торговля отдельными видами товаров.

Как пример, можно проанализировать реальные данные ОАО «Уралбиофарм» – крупнейшего в России предприятия по производству лекарственных препаратов. Наиболее известным лекарственным препаратом, производимым ОАО «Уралбиофарм», является пентафлуцин, основанием для применения которого является гипертермия при простудных и других инфекционно-воспалительных заболеваниях. Доля продаж пентафлуцина в общем объеме реализации данной компании составляет свыше 40 %. Поэтому выявление факторов, влияющих на объем продаж этого препарата, является существенным подспорьем в планировании деятельности ОАО «Уралбиофарм».

Для проведения эконометрического анализа результатов деятельности данного предприятия необходимо предварительно определить наиболее важный результирующий показатель, характеризующий работу предприятия и факторы, оказывающие влияние на результат. В качестве результирующей переменной в данном случае целесообразно выбрать объем продаж пентафлуцина. При этом предварительный визуальный анализ даст возможность определить существенность предполагаемых сезонных колебаний в объеме продаж лекарственного препарата. Графическое отражение реальных статистических данных по выбранному показателю приведено на рис. 1.



**Рис. 1.** Динамика объемов продаж пентафлуцина в РФ<sup>1</sup>

Как видно из рис. 1, объемы продаж пентафлуцина существенно разнятся в различные периоды, которые в данном случае соответствуют сезонам, увеличиваясь в осенне-зимние периоды и снижаясь в теплое время года. Исходя из этого, можно сделать вывод о целесообразности введения в экономико-математическую модель факторов сезонности – как бинарных переменных. Кроме того, из общеэкономических соображений следует проверить влияние на объем таких факторов как цена препарата и затраты на рекламу препарата.

Для выбранных показателей проведем эконометрический анализ на основе реальных статистических данных, фрагмент которых приведен в ниже (см. таблицу).

#### Исходные данные для эконометрического анализа

Месяц, год	Объем продаж, упаковок (ОП)	Расходы на рекламу, тыс. р. (РР)	Средняя оптовая цена в РФ, р. (Ц)	Осень (О)	Зима (З)	Весна (В)
Июль 2008	6 935	9 704	20	0	0	0
Август 2008	14 389	6 402	26	0	0	0
Сентябрь 2008	28 940	74 356	25	1	0	0
Октябрь 2008	32 510	111 058	26	1	0	0
Ноябрь 2008	36 298	120 000	28	1	0	0

<sup>1</sup> Составлено по данным ежемесячного отчета ОАО «Уралбиофарм» «Мониторинг по отгрузке и остаткам готовой продукции».

## Окончание таблицы

Месяц, год	Объем продаж, упаковок (ОП)	Расходы на рекламу, тыс. р. (РР)	Средняя оптовая цена в РФ, р. (Ц)	Осень (О)	Зима (З)	Весна (В)
Декабрь 2008	40 319	210 274	30	0	1	0
Январь 2009	59 842	107 848	33	0	1	0
Февраль 2009	54 781	120 466	28	0	1	0
Март 2009	40 813	14 052	28	0	0	1
...	...	...	...	...	...	...

*Примечание.* Составлено по данным ежемесячного отчета ОАО «Уралбиофарм» «Мониторинг по отгрузке и остаткам готовой продукции».

Первые этапы выполнения регрессионного анализа позволили сделать вывод о незначимости фактора цены, что означает незначительное влияние стоимости на решение людей о покупке необходимого им в момент приобретения препарата, а также о весьма небольших отличиях в объемах продаж в весенние и летние периоды, в связи с чем одна из бинарных переменных (В) может быть исключена из модели. Проводя поэтапное улучшение качества исходной модели, в итоге получаем качественную регрессионную модель, пригодную как для характеристики текущей ситуации, сложившейся на рынке продаж пентафлуцина в РФ, так и для прогнозирования будущих изменений объема продаж препарата в зависимости от изменений величин, влияющих на него факторов. Более того, указанная модель может быть записана в трех вариациях: для наиболее вероятного, пессимистического и оптимистического сценариев.

Несомненный практический интерес представляет прогнозирование объемов продаж в различные периоды, которое позволяет оптимизировать как производственный, так и сервисный этап работы с препаратом, давая возможность сократить расходы предприятия и полностью удовлетворить спрос населения в течение всего года.

Результаты выполнения последнего этапа регрессионного анализа приведены на рис. 2.

Итоговая эконометрическая модель зависимости принимает следующий вид:

для наиболее вероятного случая:

$$\text{ОП} = 12\,920,03 + 0,08 \cdot \text{РР} + 21\,608,85 \cdot \text{Осень} + 30\,960,14 \cdot \text{Зима};$$

для пессимистического (с точки зрения повышения продаж) сценария:

$$\text{ОП} = 4\,815,4 + 0,04 \cdot \text{РР} + 7\,373,44 \cdot \text{Осень} + 15\,737,5 \cdot \text{Зима};$$

для оптимистического сценария:

$$\text{ОП} = 21\,024,66 + 0,13 \cdot \text{РР} + 35\,844,26 \cdot \text{Осень} + 46\,182,78 \cdot \text{Зима}.$$

ВЫВОД ИТОГОВ						
<i>Регрессионная статистика</i>						
Множественный R	0,87					
R-квадрат	0,75					
Нормированный R-квадрат	0,72					
Стандартная ошибка	14252					
Наблюдения	32,00					
Дисперсионный анализ						
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>	
Регрессия	3	16946474655	5648824885	27,81	0,00	
Остаток	28	5687165129	203113040			
Итого	31	22633639784				
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значени</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	12920,03	3956,55	3,27	0,00	4815,40	21024,66
PP	0,08	0,02	3,85	0,00	0,04	0,13
Осень	21608,85	6949,50	3,11	0,00	7373,44	35844,26
Зима	30960,14	7431,45	4,17	0,00	15737,50	46182,78

**Рис. 2.** Результат выполнения регрессионного анализа

Основные критерии качества модели удовлетворяются: присутствует тесная связь между реальными и прогнозными значениями зависимой переменной, отвергаются нуль-гипотезы по *t*- и *F*-статистикам, что свидетельствует о значимости как коэффициента детерминации, так и коэффициентов регрессии. В целом модель может быть признана пригодной для прогнозирования.

Экономико-математический анализ полученных результатов позволяет определить, в частности, наличие сезонных колебаний в объемах продаж пентафлуцина. Летом и весной реализация минимальна – в среднем на уровне 12 920 упаковок. Осенью, по сравнению с летом, она увеличивается в среднем на 21 609 упаковок, зимой – на 30 960 упаковок.

Приведенный анализ доказывает возможность и даже необходимость применения эконометрических методов в менеджменте и планировании деятельности предприятий. Качественная экономико-математическая, в частности, эконометрическая, модель может служить существенным подспорьем не только при определении формы зависимости показателей, но и при прогнозировании изменения результата в зависимости от изменения влияющих на него факторов.

### Библиографический список

1. *Мокина Л. С., Кочкина Е. М.* Анализ динамики российского рынка лицензионных услуг и факторов, влияющих на него // Будущее науки-2017: сб. науч. ст. 5-й Междунар. молодежной науч. конф.: в 4 т. (Курск, 26–27 апреля 2017 г.). Курск: Университетская книга, 2017. Т. 1. С. 310–314.

2. *Молокова Е. Л.* Концептуальные подходы к исследованию общенационального рынка услуг // Экономика и предпринимательство. 2016. № 11-2(76-2). С. 825–837.

3. *Наумов И. В.* Проблемы прогнозирования валового выпуска в региональной социально-экономической системе // Журнал экономической теории. 2017. № 4. С. 68–83.

### Сведения об авторах

*Радковская Елена Владимировна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры статистики, эконометрики и информатики, Уральский государственный экономический университет (rev@usue.ru)

*Запорожченко Олег* (Israel, Rehovot) – Inetex LTD (zip\_inka@mail.ru)

\*\*\*

*Elena V. Radkovskaya* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Statistics, Econometrics and Information Science Department, Ural State University of Economics (rev@usue.ru)

*Oleg Zaporozhchenko* (Israel, Rehovot) – Inetex LTD (zip\_inka@mail.ru)

### Econometric forecasting of seasonal oscillations

**Abstract.** The article discusses the application of economic models in the analysis and forecasting of enterprises. Attention is paid to such an aspect as the study of seasonal fluctuations, considered on the example of a particular pharmaceutical enterprise.

**Keywords:** forecasting; econometric model; factors; seasonal fluctuations.

◇ ◇ ◇

*Е. А. Рудко*

## **Стрессоустойчивость личности как одно из условий успешной профессиональной деятельности менеджера**

**Аннотация.** Одним из условий успешной деятельности управленца-профессионала является способность противостоять негативному влиянию стресса. В статье дано теоретико-методологическое обоснование категорий «стресс» и «стрессоустойчивость личности». Определены возможные способы саморегуляции. Выделен ряд факторов, повышающих стрессоустойчивость личности; определены возможные способы управления стрессом.

**Ключевые слова:** стресс; стрессоустойчивость; саморегуляция; перфекционизм; адаптация.

Для современного транзитивного общества характерно расширение использования научных и технических достижений в различных областях социума и, в связи с этим, расширение возможностей. Ситуация в современном мире осложняется в связи с возрастающим потоком информации и дефицитом времени для ее переработки. В жизнедеятельности личности часто возникают ситуации, которые вызывают стрессы, состояния эмоциональной перегрузки, снижают эффективность деятельности и угрожают здоровью.

При этом в современном обществе, как никогда ранее, востребованы профессиональные управленцы, т. е. специалисты-практики умеющие управлять собой, критически и точно обдумывать свою работу, ориентироваться в заданной ситуации, владеющие навыками эффективного управленческого общения и распределения рабочего времени. Современная культура предъявляет к личности управленца-профессионала высокие требования. В результате чего может формироваться такая личностная черта как перфекционизм, который имеет сложную психологическую структуру и подразумевает чрезмерно высокие стандарты деятельности и притязаний как по отношению к себе, так и по отношению к другим людям. По мнению многих ученых перфекционизм – фактор, снижающий адаптивные возможности человека. По мнению Н. Г. Гаранян и М. Н. Васильевой, «перфекционизм может приводить к резкому усилению стрессогенности повседневной жизни, повышать число конфликтных ситуаций, увеличивать количество воспринимаемых ситуаций неуспеха» [1, с. 59].

Профессиональная деятельность специалистов управления сопряжена с психическими и психологическими перегрузками, так как они

по роду деятельности вовлечены в длительное и напряженное общение с другими людьми, в процессе которого возникают стрессовые ситуации. Именно поэтому работа в сфере управления предъявляет высокие требования к психофизиологическим особенностям специалиста-профессионала, с обязательной профилактикой у специалистов синдрома эмоционального «выгорания», который проявляется как состояние физического и психического истощения, вызванного интенсивными межличностными взаимодействиями, сопровождающимися эмоциональной насыщенностью и когнитивной сложностью [6].

Исходя из сказанного выше, следует, что для эффективной профессиональной деятельности управленца, одним из условий является высокий уровень стрессоустойчивости и способность к саморегуляции.

Исследования автора теории стресса Г. Селье в 1936 г. привели к открытию им общего адаптационного синдрома, вызываемого разными повреждающими агентами. Ученый определял данное состояние как совокупность стереотипных и филогенетически запрограммированных реакций организма, готовящих его к сопротивлению, борьбе или бегству [4]. Стать стрессором внешний раздражитель может в силу когнитивной интерпретации, т. е. того значения, которое человек ему приписывает. Отсюда следует, что большей частью стресс в жизни человека инициируется и продуцируется им самим. По отношению к стрессу у человека не возникает целенаправленных и адекватных реакций. В этом заключается основное отличие стресса от напряженной задачи, на которую человек реагирует адекватно. В свою очередь, стрессоустойчивость личности представляет собой совокупность личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки без вредных последствий для окружающих и своего здоровья. Это качество непостоянное, и, соответственно, его можно развивать.

Многие ученые основой стрессоустойчивости личности считают способность человека к саморегуляции, т. е. наличию когнитивно обусловленных механизмов адаптации к стрессам и механизмов психологической защиты. Когнитивные механизмы проявляются в когнитивной, эмоциональной и поведенческой сферах человека в виде разнообразных стратегий: противостоящего совладания, дистанцирования, самоконтроля, поиска социальной поддержки, принятия ответственности, избегания, планового решения проблемы, позитивной переоценки и др.

Для понимания способов саморегуляции психических состояний необходимо учитывать физиологические механизмы их возникновения

и поддержания. Первоначально в коре головного мозга формируется доминанта (интенсивный стойкий очаг возбуждения). Она подчиняет себе активность организма и деятельность человека. Для нивелирования данного психического состояния необходимо ликвидировать эту доминанту или же создать конкурирующую (различные отвлекающие приемы). Если не удастся создать конкурирующую доминанту, то развивается особая цепная реакция: возбуждается гипоталамус; гипофиз выделяет в кровь большее количество адренокортикотропного гормона; надпочечники выделяют адреналин и иные физиологически активные вещества, которые, вызывают разнообразные физиологические эффекты (сильнее бьется сердце, учащается дыхание и др.). Во время этой фазы подготавливаются условия для интенсивной мышечной нагрузки (сражаться или убежать). Современный человек, как правило, не расходует скопившуюся энергию, гормоны долго циркулируют в крови, а человек чувствует возбуждение. Чтобы нейтрализовать гормоны, используется физкультура и интенсивная мышечная нагрузка. В ситуации если конфликт не разрешился, и негативное взаимодействие со средой не прекратилось, в кору головного мозга продолжают поступать импульсы, поддерживающие активность доминанты, а в кровь продолжают выделяться гормоны стресса [5].

Существуют различные способы саморегуляции психических состояний человека: релаксационная и аутогенная тренировка, десенсибилизация, реактивная релаксация, медитация и др. Известно, что все частные способы регуляции эмоционального состояния в основном укладываются в три глобальных способа: посредством другой эмоции; когнитивная регуляция; моторная регуляция. Первый способ регуляции предполагает сознательные усилия, направленные на активацию другой эмоции; второй связан с использованием внимания и мышления для подавления нежелательной эмоции или установления контроля над ней; третий способ предполагает использование физической активности, как канала разрядки возникшего эмоционального напряжения [5].

Снять эмоциональное напряжение также помогают и другие способы: получение дополнительной информации; разработка запасной отступной стратегии достижения цели на случай неудачи; откладывание на время достижения цели в случае осознания невозможности сделать это при наличных знаниях и средствах. Также следует отметить, что более высокий уровень стрессоустойчивости характерен для людей, в системе ценностей которых преобладают духовные ценности. В свою очередь, доминирование ценностей прагматического характера приводит к снижению уровня стрессоустойчивости и формированию стрес-

созависимости. Еще одним условием высокого уровня стрессоустойчивости является адекватная самооценка личности, что выражается в соответствии уровня притязаний уровню возможных достижений. Завышенная самооценка может приводить к стрессам от завышенных ожиданий; заниженная – к ощущению своей невезучести.

Поскольку возникновение стресса связано с тем, что человек осознает наличие дисбаланса между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью выполнить эти требования, то изменение механизма его восприятия является средством для управления стрессом. Психологические методы позволяют развить способность реалистически оценивать проблемные ситуации, перестраивать самооценку, выбирать возможную стратегию преодоления стрессорной ситуации и изменять установки предпочтения [3].

Большое значение для обеспечения успешной трудовой деятельности имеет оптимальное соотношение между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения. Закон Йеркса – Додсона подтверждает, что наиболее продуктивной является деятельность, осуществляемая при умеренном уровне мотивации. При чрезмерной мотивации может наступить дезорганизация деятельности, так как уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса. С другой стороны, люди, которые выполняют рутинную работу, подвержены стрессу, который является результатом скуки. При этом водораздел между оптимальным и чрезмерным давлением, за пределами которого человеку приходится изменить свое восприятие ситуации, очень узок. При чрезмерном уровне давления характерна потеря контроля. В свою очередь, точка, в которой позитивная нагрузка переходит в дистресс, является индивидуальным показателем и зависит от личностных характеристик [2].

Среди факторов, от которых зависит уровень и успех деятельности специалистов, особое значение имеет готовность к ним. Она способствует быстрому и правильному использованию знаний, опыта, личностных качеств, сохранению самоконтроля и перестройке деятельности при появлении непредвиденных препятствий. При этом большое значение имеет уровень профессиональной подготовленности и информированности.

Внутренняя способность к преодолению стрессорных состояний может меняться в процессе обучения и воспитания, понимаемых в самом широком смысле: от привития основных социальных навыков до освоения специфических особенностей профессии. Таким образом, человек способен научиться адекватному поведению в различных стрессовых ситуациях, овладеть методиками саморегуляции, что является важным фактором улучшения здоровья, работоспособности, повышения качества жизни и профессиональной деятельности.

### Библиографический список

1. *Гаранян Н. Г., Васильева М. Н.* Перфекционизм как прогностический признак неблагоприятного течения депрессивных расстройств // Психологический журнал. 2014. № 5. С. 51–61.
2. *Киселева А.* Управление стрессами и развитие работоспособности персонала – залог успеха деятельности организации // Управление персоналом. 2009. № 6 (март). С. 42–45.
3. *Месрсон Ф. З.* Адаптация, стресс и профилактика. М.: Наука, 2007.
4. *Селье Г.* Очерки об адапционном синдроме: пер. с англ. М.: Медгиз, 1960.
5. *Судаков К. В.* Системные механизмы эмоционального стресса. М., 1981.
6. *Урбанович А. А.* Психология управления. Минск: Дом книги, 2002.

### Сведения об авторе

**Рудко Елена Антоновна** (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат философских наук, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин, Витебский государственный технологический университет (rudko.ru@yandex.by)

\*\*\*

**Elena A. Rudko** (Republic of Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Philosophy), Professor of Social and Humanitarian Disciplines Department, Vitebsk State Technological University (rudko.ru@yandex.by)

### **Stress-resistance of the person as one of the conditions of successful professional activity of the manager**

**Abstract.** One of the conditions for the successful activity of a professional manager is the ability of the individual to resist the negative impact of stress. The article provides a theoretical and methodological substantiation of stress categories and stress-resistance of the individual. Possible ways of self-regulation are defined. A number of factors have been identified that increase the stress-resistance of the individual, and ways to manage stress.

**Keywords:** stress; stress-resistance; self-regulation; perfectionism; adaptation.

◇ ◇ ◇

*Я. В. Савченко*

## **Факторы формирования и функционирования системы мотивации в проектном управлении**

**Аннотация.** Рассмотрены особенности мотивации в проектном управлении. Изучены факторы, воздействующие в целом на систему мотивации в проектах. Исследовано влияние отдельных факторов на выбор элементов, а также на формирование и функционирование мотивационной системы в проектном менеджменте.

**Ключевые слова:** команда проекта; мотивация; факторы; проектное управление.

В последнее десятилетие в России проектное управление получило существенное развитие, обусловленное значительным ростом количества проектов в деятельности современной компании и все возрастающей потребностью в качественном управлении последним с учетом соблюдения сроков, постоянно повышающихся требований заказчика и низкой мотивацией персонала. Основным ресурсом в проекте является персонал, от правильного управления и мотивации которого зависит эффективность реализации проекта.

Задачи, которые решаются с помощью традиционных механизмов мотивации являются значимыми для компании в целом, однако не актуальны для проектного управления. Это обусловлено тем, что в проекте надо мотивировать работника работать не просто на заданный результат, а на эффективную работу в команде. Поскольку результат проекта зависит не только от индивидуальных личных качеств и компетенций участника проекта, но и от того, насколько эффективно работала команда [2]. Таким образом, система мотивации в проектном управлении должна мотивировать участника проекта не только на выполнение личных показателей в проекте, но и на эффективное взаимодействие в команде, влияющее на успех проекта в целом. Мотивация – это базовый коллективный и индивидуальный механизм вдохновения для достижения поставленных целей и задач проекта [5].

Эволюция различных подходов в изучении мотивации показывает положительные и отрицательные результаты их применения, потому что теория и практика управления не содержит универсальной модели мотивационной деятельности, отвечающей разнообразным требованиям. Существующие модели мотивации имеют отличия по направлению и эффективности. При этом исследований в данной области достаточ-

но много. Что касается специфики мотивации в команде проекта, то в данной сфере разработка серьезных мотивационных механизмов еще более актуальна, так как в проект – это временное мероприятие и мотивировать персонал «вложить в проект душу» является непростой задачей.

Виды мотивации, применяемые в проектном управлении, имеют свою специфику, но достаточно разнообразны [3]: мотивация вознаграждением, премии, гарантия занятости, повышение статуса, профессиональный рост и получение проектного опыта, чувство ответственности за результат, чувство значимости личного вклада в общий успех, удовлетворение от результата и др. К командной мотивации можно отнести чувство надежности в команде, товарищество.

На формирование системы мотивации в проекте влияет большое количество факторов: принятая в организации система оплаты и стимулирования труда; организационная структура управления, в рамках которой реализуется проект; уровень развития в организации проектного менеджмента; корпоративная культура; сфера деятельности; продолжительность, сложность, важность проекта; этап жизненного цикла проекта; условия привлечения персонала и его роль в проекте (исполнитель конкретной работы или ключевой участник проекта, привлекаемый на весь срок реализации проекта); личностные качества, профессионализм и стиль управления руководителя проекта и многое другое. Ряд факторов относится к общим условиям реализации проекта, другие – зависят от руководителя проекта.

Самым значительным фактором, влияющим на зрелость и эффективность системы мотивации в проектах компании, является уровень зрелости проектного менеджмента в компании. Взаимосвязаны с этим фактором, как правило, тип организационной структуры управления и сфера деятельности компании.

Чем выше уровень зрелости проектного менеджмента организации, тем более проработанной является обычно и система мотивации в проектах. Однако высокий уровень зрелости присущ проектно-ориентированным компаниям, для которых проектная деятельность является повседневной.

Если же продукт компании не связан с понятием проект, то и уровень развития проектного управления, как правило, невысок. Такие компании имеют традиционную организационную структуру управления (линейную, линейно-функциональную, дивизиональную) и используют общую систему мотивации, базирующаяся на принятых в компании методах и подходах. В таких организациях мотивировать сотрудников, участвующих в проектах, является весьма сложной задачей. Зачастую, персонал, задействованный в проектах, в лучшем случае

получит премию по итогам реализации проекта. Других видов мотивации чаще всего не предусмотрено. Бедой крупных компаний с функциональной структурой управления является также ограниченность полномочий у руководителя проекта. Работники, входящие в команду проекта, не находятся у него в функциональном подчинении, что мешает использованию мотивационных механизмов. Очень похожая ситуация возникает в компаниях со слабой матричной структурой. Однако в них гораздо чаще используется бонусная система, когда премия выплачивается по достижении определенных этапов или проекта в целом. В ряде случаев мотивировать персонал на эффективную работу в проекте в таких компаниях позволяет их желание проявить себя, повысить свой статус и уровень профессионализма или перейти на более высокую должность. Поэтому руководителю проекта необходимо подбирать в команду сотрудников, заинтересованных в получении новых знаний и в самореализации.

В компаниях с матричными (сбалансированными матричными и сильными матричными) и проектными организационными структурами управления используется система проектной мотивации, позволяющая повышать эффективность реализации проекта через систему бонусов, рассчитанных на основе ключевых показателей проектной результативности. Выделяют следующие виды ключевых показателей результативности: KPI проекта, KPI блока (этапа) работ, индивидуальный KPI. При этом стоит отметить, что вариантов формирования бонусной системы мотивации достаточно много. При формировании конкретной системы мотивации включаются такие факторы как тип проекта, его продолжительность, важность и сложность, статус персонала в проекте, объемы выполняемых работ, дополнительные заслуги и пр.

Чем сложнее, проект, чем больше его бюджет и сроки реализации, тем выше будет премиальный фонд проекта в целом. Распределение этого фонда между участниками обычно реализуется с использованием индивидуальных показателей результативности. Например, для исполнителей работ могут быть использованы такие показатели, как: количество задач, выполненных в срок; средняя оценка руководителя проекта; число выполненных задач за период и т. п. Для администратора же проекта можно использовать показатели: количество отчетов, поданных с запозданием и количество нарушений регламента администрирования проектов [1]. Подобным образом разрабатывается система индивидуальных показателей результативности всех участников проекта.

Особую роль в проектном управлении играет нематериальная мотивация, использование которой в большей степени будет зависеть от

уровня зрелости проектного менеджмента, типа корпоративной культуры, стиля управления и личностных качеств руководителя проекта.

В проектно-ориентированных организациях обычно активно используются такие нематериальные мотиваторы как: участие в обучающих программах, карьерные продвижения, общественное признание, публичное поощрение и информирование о личном или командном успехе проекта на общем собрании компании, признание компетенции и др.

Отдельно стоит остановиться на роли проектного менеджера в формировании системы мотивации проекта. Он отвечает за работу системы поощрений, которая способствует результативности отдельно взятого работника и всей группы в целом [5]. Успех проекта будет зависеть от стиля руководства, опыта реализации проектов, умения сформировать и развить команду, лидерских качеств. Все эти характеристики руководителя проекта позволяют правильно сформировать систему мотивации в проекте с учетом индивидуальных потребностей членов команды. Важно наладить тесный контакт с каждым участником команды и стимулировать индивидуальный вклад каждого сотрудника в общий результат в течение всего срока реализации проекта, используя всю совокупность материальных и нематериальных мотиваторов с учетом изменений в проекте.

Руководитель проекта должен помнить о том, что мотивация – сущность изменяемая [4]. В длительных и сложных проектах мотиваторы, сформированные в начале проекта, перестают действовать через несколько месяцев, поскольку становятся традиционными и теряют свою значимость для сотрудников. Поэтому система мотивации в проекте нуждается в постоянном мониторинге и корректировке. Внимательное отношение к системе мотивации в течение всего срока реализации проекта позволяет сохранить команду и повышает эффективность ее работы.

### Библиографический список

1. *Богданов В.* Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
2. *Гостева О. В.* Оценка эффективности работы команды проекта // Сибирский журнал науки и технологий. 2009. № 2. С. 296–299.
3. *Кашуба О.* Мотивация проектной команды. URL: <https://www.executive.ru/career/hr-management/1092013-motivatsiya-proektnoi-komandy/>.
4. *Кочетов А.* Мотивация команды проекта – время вносить коррективы // БОСС. Бизнес: организация, стратегия, системы. 2014. № 7. С. 60–61.
5. *Султанов И. А.* Мотивация участников проектов. URL: <http://project-imo.ru/komanda-i-motivaciya/proektnaya-motivaciya.html>.

## Сведения об авторе

**Савченко Яна Валерьевна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом, Уральский государственный экономический университет (75karpenko@mail.ru)

\*\*\*

**Yana V. Savchenko** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Corporate Economics and Business Management Department, Ural State University of Economics (75karpenko@mail.ru)

## **Factors of formation and functioning of motivation system in project management**

**Abstract.** The article describes the features of motivation in project management. The factors influencing the motivation system in the projects are learned. The article considers the influence of individual factors on the choice of elements of the motivational system, its formation and functioning in project management.

**Keywords:** project team; motivation; factors; project management.

◇ ◇ ◇

УДК 338.1

**М. В. Селезнева, А. Е. Плахин**

## **Инновационные технологии: направления и перспективы развития в России**

**Аннотация.** В статье раскрываются вопросы развития инноваций в России, их актуальные направления и перспективы. Внедрение инновационных технологий рассматривается как способ сохранения конкурентоспособности экономики страны в целом. При сохранении текущей политической конъюнктуры риски ограничения доступа России к международным финансовым рынкам и трансферу технологий являются достаточно высокими, при этом ими можно управлять за счет концентрации на развитии внутренних ресурсов и формирования новых направлений международной кооперации.

**Ключевые слова:** инновации; инвестиции; инновационное развитие; венчурный рынок; венчуры; корпорации; инновационные технологии.

Роль инноваций в современном мире сложно переоценить. Сегодня всем очевидно, что развитие и внедрение инновационных технологий, – это путь роста и интеграции страны в мировую экономику.

Дж. Христиансен в своей книге говорит следующее: «Великая волна инноваций, которая прокатилась из таких отраслей как электроника, разработка программного обеспечения, телекоммуникации, химия и биология, затронула все отрасли во всех местах планеты. Раньше существовало правило: «Не осуществляй инновации до тех пор, пока не будешь вынужден это сделать». Правило сегодняшнего дня – «Инновации или гибель!» [7, с. 2].

Во всем мире инновации сегодня – это не прихоть, а необходимость выживания, сохранения конкурентоспособности и дальнейшего развития и роста. Поэтому высока актуальность внедрения новой техники и технологий на предприятиях и чрезвычайно значимы скорость и масштабы данного явления в наши дни.

Современные инновационные процессы представляют собой сложный, специфичный, масштабный и разнообразный по содержанию объект управления, который для эффективного развития требует использования специальных форм и методов управленческого воздействия [1, с. 2].

Мы видим, что несмотря на позитивные сигналы восстановления мировой экономики темпы экономического роста в России падают. Это говорит о том, что национальная модель экономического развития требует серьезной коррекции. В частности, следует оценить потенциал инноваций как системного инструмента модернизации экономики, обеспечения ее устойчивого роста в условиях нарастающей неопределенности внешних факторов развития страны.

При сохранении текущей политической конъюнктуры риски ограничения доступа Российской Федерации к международным финансовым рынкам и трансферу технологий являются достаточно высокими, при этом ими можно управлять за счет концентрации на развитии внутренних ресурсов и формировании новых направлений международной кооперации. Все это, в конечном счете, может привести к повышению глобальной конкурентоспособности России на мировом рынке инноваций.

В Стратегии инновационного развития, согласно докладу от 25 июля 2014 г. «Развитие инноваций в России», определен ряд ключевых показателей развития инноваций в РФ к 2020 г. Они приведены в таблице.

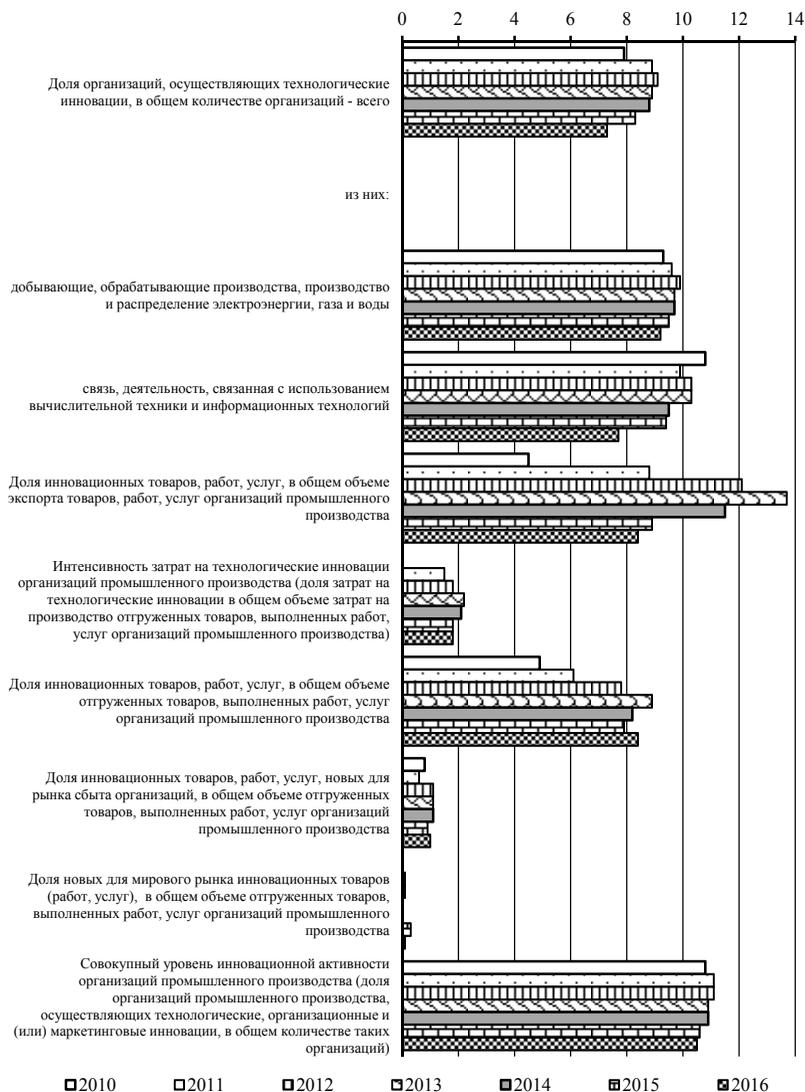
За период 2006–2013 гг. со стороны государства и бизнеса были выделены существенные средства на развитие инноваций и достигнуты некоторые положительные результаты в данной сфере. Но начиная с 2014 г. эти показатели пошли на спад (см. рисунок).

**Основные целевые показатели в сфере инноваций,  
определенные в Стратегии инновационного развития**

Ключевые целевые показатели	2009	2012	2020
1. Увеличение доли предприятий промышленного производства, осуществляющих технологические инновации, в общем количестве предприятий промышленного производства, %	9,40	9,10	40–50
2. Увеличение доли России на мировых рынках высокотехнологичных товаров и услуг	Н. д.	Н. д.	До 5–10 % в 5–7 секторах
3. Увеличение доли экспорта российских высокотехнологичных товаров в общем мировом объеме экспорта высокотехнологичных товаров, %	0,25 (2008 г.)	Н. д.	2
4. Увеличение валовой добавленной стоимости инновационного сектора ВВП, %	12,70	Н. д.	17–20
5. Увеличение доли инновационной продукции в общем объеме промышленной продукции, %	4,90 (2010 г.)	7,8	25–35
6. Повышение внутренних затрат на исследования и разработки, % от ВВП	1,30 (2010 г.)	1,10	2,5–3
7. Увеличение доли публикаций российских исследователей в общем количестве публикаций в мировых научных журналах, %	2,08 (2010 г.)	1,90	3
8. Увеличение количества цитирований в расчете на 1 публикацию российских исследователей в научных журналах (индексируемых в Web of Science)	2,4 (2010 г.)	2,56	4
9. Увеличение количества российских вузов, входящих в число 200 ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу университетов (Quaequarelli Symonds World University Rankings)	1 (2010 г.)	1	4
10. Увеличение количества патентов, ежегодно регистрируемых российскими физическими и юридическими лицами в патентных ведомствах ЕС, США и Японии	63	48 (2011 г.)	2,5–3 тыс.
11. Увеличение доли средств, получаемых за счет выполнения НИОКР, в структуре средств, поступающих в ведущие российские университеты	Н. д.	Н. д.	25 %

*Примечание.* Источник: Доклад Экспертного совета при Правительстве РФ. URL: <http://budget.open.gov.ru/upload/iblock/71e/71e404539293f8d251add89e12a7b196.pdf>.

На сегодняшний день необходимо делать ставки на внутренние ресурсы. С учетом наблюдаемой нестабильности внешних инвестиций, особенно в настоящих санкционных условиях, становится вполне очевидно, что ориентация на российского инвестора, эффективно функционирующего в своей сфере деятельности вполне логична [2]. Такой подход определяется сокращением прямых иностранных инвестиций, ухудшением взаимодействия в экономической сфере между странами и субъектами рыночных отношений.



**Целевые индикаторы реализации Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года. URL: <http://minsvyaz.ru/common/upload/2227-pril.pdf>; <http://ac.gov.ru/files/attachment/4843.pdf>.

С учетом наблюдаемой нестабильности внешних ресурсов и инвестиций, в развитии инноваций сейчас необходимо сделать упор на венчурный рынок, где крупные предприятия и госкорпорации могут внести существенный вклад в развитие.

В подтверждение этого можно привести поручение Президента РФ В. В. Путина создать в структурах пяти госкорпораций специальные подразделения и венчурные фонды, которые будут инвестировать в малые инновационные компании. Поручение было дано по итогам ПМЭФ-2017. Это серьезно мотивирует всех, кто занимается развитием рынка инноваций, так как корпорации являются основным покупателем любых стартапов во всем мире.

На прошедшем в Сочи 30 ноября – 1 декабря 2017 г. форуме «Экосистемы инноваций», организованном РВК, где гостями стали более 300 представителей экспертного сообщества из регионов России и свыше 50 объектов инновационной инфраструктуры, среди которых были представители инновационного бизнеса, университетов и научных центров, инжиниринговых центров, территориальных инновационных кластеров, а также венчурные инвесторы, представители рабочих групп НТИ и делегаты от федеральных органов власти, основной темой стало как раз обсуждение стратегии развития венчурного рынка России.

По словам Алексея Басова (инвестиционный директор АО «РВК»), «появление игрока нового типа очевидным образом формирует новые подходы, инструменты и возможности для всех участников рынка, а главное – существенно расширяет возможности выхода для фондов и частных инвесторов. Корпорации как конечный покупатель смогут замкнуть инвестиционный цикл.

Корпоративные фонды обеспечат конкуренцию по отношению к частным фондам, смогут сделать свое собственное ценностное предложение и заинтересовать тот тип инновационных компаний, которому приоритетны не «смартмани», а доступ к инфраструктуре, каналам продаж, клиентской базе и технологической экспертизе – всему, что могут предложить именно корпорации».

По словам Виталия Полехина (президент Национальной ассоциации бизнес-ангелов), «создание собственных подразделений, занимающихся венчуром, позволит корпорациям глубоко погрузиться в среду, понять, как все работает, а следующим естественным шагом будут покупки, которые смогут делать эти корпорации более эффективными. Рынок же, в свою очередь, получит стратегических покупателей стартапов в лице тех, кто до этого не задумывался, что это – самый лучший

способ расти тогда, когда собственных инновационных ресурсов уже недостаточно».

Если же взглянуть на всю совокупность вызовов, стоящих сегодня, то становится очевидным, что вопрос инновационного развития РФ шире и глубже, чем только вопрос тактической и стратегической конкуренции страны на международном рынке разделения труда. Более того, инновационное развитие России не может не рассматриваться вне контекста производственного базиса и научно-технического потенциала [3–6].

Ключевая проблема, стоящая на пути инновационной политики в России, – низкий спрос на инновации, неэффективность структуры в пользу импорта высокотехнологичного оборудования, закупаемого за рубежом.

Стратегия инновационного развития РФ до 2020 г. определяет несколько локальных областей, в которых у страны остался потенциал конкурентоспособности и определенные перспективы.

Концентрация усилий в направлениях, по которым имеется серьезный задел и существует высокая вероятность достичь успеха в глобальной конкуренции, – наиболее верный выбор. Это не исключает в последующем возврата к вопросу инноваций в области традиционных отраслей (машиностроение) и их интенсивный рост на новой технологической платформе.

Сегодня России дан шанс использовать сильные позиции, которые еще остались от советского задела, а с другой стороны – воспользоваться единственным способом технологического прорыва – инновационным типом развития.

### Библиографический список

1. *Аверченков В. И., Ваинмаер Е. Е.* Инновационный менеджмент: учеб. пособие. 2-е изд. Брянск: Брянский гос. техн. ун-т, 2012.
2. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е.* Формирование и реализация инвестиционной политики (по материалам мониторинга инвестиционного климата Свердловской области в 2015–2017 гг.). М.: ИНФРА-М, 2017.
3. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е.* Оценка конкурентной среды на региональных рынках // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 1. С. 79–94.
4. *Плахин А. Е., Сибиряев А. С.* Международный опыт организации инновационных кластеров // Вестник НГИЭИ. 2017. № 5(72). С. 80–87.
5. *Пяткова Т. В., Плахин А. Е.* К вопросу о развитии бизнес-инноваций в регионах России // Инновации в создании и управлении бизнесом: материалы IV Междунар. науч. конф. преподавателей, сотрудников и аспирантов (Москва, 4–6 сентября 2013 г.). М.: РУДН, 2013. С. 158–161.

6. *Султанов И. А.* Перспективы стратегии развития России в области инноваций. 2017. URL: <http://projectimo.ru/innovatika/strategiya-innovacionnogo-razvitiya-rossii.html>.

7. *Christiansen J. A.* Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation. New York: St. Martin's Press, 2008.

### **Сведения об авторах**

**Селезнева Мария Викторовна** (Россия, Екатеринбург) – финансовый консультант АО «Страховая компания МетЛайф» ([mvselezneva@yandex.ru](mailto:mvselezneva@yandex.ru))

**Плахин Андрей Евгеньевич** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет ([apla@usue.ru](mailto:apla@usue.ru))

\*\*\*

**Maria V. Selezneva** (Russia, Ekaterinburg) – Financial consultant of JSC «Insurance company MetLife» ([mvselezneva@yandex.ru](mailto:mvselezneva@yandex.ru))

**Andrey E. Plakhin** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics ([apla@usue.ru](mailto:apla@usue.ru))

## **Innovative technologies: directions and prospects of development in Russia**

**Abstract.** The article touches upon the topic of development of innovations in Russia, current trends and prospects. The introduction of innovative technologies is seen as a way of preserving the competitiveness and further prosperity of the country's economy as a whole. Given the current political situation, the risks of limiting Russia's access to international financial markets and the transfer of technology are quite high, while they can be managed by concentrating on the development of domestic resources and the formation of new directions for international cooperation.

**Keywords:** innovations; investments; innovative development; venture market; ventures; corporations; innovative technologies.

◇ ◇ ◇

*А. И. Серебренникова*

## Преимущества краудфандинга при финансировании предприятий

**Аннотация.** К важным задачам финансового менеджмента относятся поиск финансовых ресурсов и выбор вида источника финансирования. Одним из альтернативных вариантов финансирования является краудфандинг. В статье рассматриваются основные преимущества краудфандинга при выборе его для финансирования.

**Ключевые слова:** краудфандинг; предприятие; источник финансирования; технология финансирования; преимущества краудфандинга.

Деятельность любого предприятия базируется на финансовых ресурсах, необходимых для поддержания / расширения деятельности предприятия или реализации бизнес проектов. Поиск финансовых ресурсов и выбор метода финансирования является одной из наиболее распространенных задач финансового менеджмента. Решение этой задачи до недавнего времени представляло собой, пусть сложную, но достаточно стандартную и хорошо проработанную процедуру, благодаря детальному знанию традиционных методов финансирования. Вместе с тем, реалии современной экономики предоставляют возможность использовать инновационные формы, методы, технологии и инструменты финансирования, возникающие в рамках формирования цифровой экономики. Однако зачастую использование альтернативных технологий и инструментов переходит из разряда возможного в разряд необходимого. Наибольшую актуальность они приобретают в период экономических кризисов и политической нестабильности, сопровождающихся снижением доступности приоритетных финансовых источников, что выражается в повышении стоимости ресурсов и снижении их объемов.

К альтернативным формам финансирования, решающим проблемы поиска ресурсов, в том числе в кризисных условиях, по мнению ряда специалистов, следует отнести краудные формы финансирования (краудфандинг, краудинвестинг, краудлендинг) [2; 6].

Краудные технологии, основанные на использовании сети множества людей для совместной деятельности и консолидации их ресурсов (в том числе финансовых) на специализированной платформе для реализации конкретных задач на основании публичной оферты, причисляют к перспективным технологиям XXI в. [1].

Одной из разновидностей крауд технологий является краудфандинг, при котором основным ресурсом выступают финансовые средства пользователей.

В соответствии со ставшим практически хрестоматийным определением краудфандинг представляет собой коллективное сотрудничество людей (доноров), которые добровольно объединяют свои деньги или другие ресурсы вместе, как правило, через Интернет, чтобы поддержать усилия других людей или организаций (реципиентов) [8].

Краудфандинг в полной мере обладает всеми признаками сетецентризма, что дает право отнести его к сетевым методам привлечения капитала [7]. По мнению автора, именно благодаря подобной организации привлечения средств от большого количества независимых и суверенных участников в рамках единого информационного поля становится возможным концентрация дополнительных ресурсов и преодоление недостаточности средств, аккумулированных в традиционных источниках финансирования, характерное для кризисных ситуаций.

Можно сформулировать ряд особенностей краудфандинга, делающих его привлекательным для предприятий – реципиентов при привлечении ресурсов:

возможность привлечения теоретически неограниченных объемов средств. Эта особенность является следствием сетевого характера привлечения средств и всеобщей доступности информации о проекте. Вероятность сбора значительного объема средств, тем больше, чем большее количество участников (доноров) привлечено для финансирования;

возможность реализации проекта, для которого получение финансирования традиционными способами было бы сложно или даже невозможно. Благодаря этой особенности при помощи краудфандинга наиболее часто финансируются инновационные и высокотехнологичные проекты, стартапы, малые и средние предприятия на ранних этапах развития. Фактически возможность финансирования определяется в большей степени не финансовой составляющей (финансовые показатели деятельности, бизнес-план, наличие обеспечения и т. п.) как при традиционном финансировании, а новизной и востребованностью проекта у целевой аудитории доноров;

упрощенная процедура привлечения средств. Объяснение здесь достаточно простое. Если при традиционных методах инвестирования отношения носят договорной характер, стремящийся минимизировать риски инвестора, то при краудфандинге отношения строятся в основном на доверии. Более того, отсутствует сформированная нормативная база, регламентирующая взаимодействие сторон;

возможность получения средств в максимально сжатые сроки. Имеется в виду непосредственный срок сбора средств, без учета подготовительного периода, который четко ограничивается условиями реализации проекта;

снижение стоимости привлеченных ресурсов. Краудфандинг не предполагает обязательной уплаты фиксированной суммы или процента за пользование ресурсами. По виду вознаграждения для донора краудфандинг может быть трех видов: без вознаграждения, с финансовым и нефинансовым вознаграждением. Отсутствие вознаграждения характерно для благотворительных, социальных, медицинских, культурных и т. п. проектов. Для привлечения средств предприятиями наиболее распространенными видами является краудфандинг с финансовым (краудинвестинг) и нефинансовым вознаграждением. Формы финансового вознаграждения могут быть различными: доля от доходов / прибыли, процент от вложенной суммы, часть собственности / акции / дивиденды. В любом случае заемщик выигрывает за счет более низкой по сравнению с традиционными методами финансирования стоимости привлеченных ресурсов. Нефинансовое вознаграждение ассоциируется с «предзаказом» [5], т. е. происходит предоплата или финансирование производства товара с отсрочкой его поставки;

минимизация потерь в случае неудачи. Далеко не все проекты собирают необходимый объем средств, что влечет за собой не реализацию проекта. Риск потерь при этом ограничивается суммой затрат, понесенных на подготовительных этапах проекта;

дополнительные возможности. Дополнительные возможности связаны с процессом реализации проекта. К ним можно отнести оценку привлекательности и востребованности проекта, экономию на маркетинге и рекламе, возможность получения экспертных оценок и предложений по улучшению проекта. Вероятность экспертных оценок и предложений по проекту увеличивается по мере вовлечения большего числа заинтересованных в проекте участников.

Несмотря на внушительный перечень преимуществ, присутствует ряд проблем, характерных для российской действительности и существенно сдерживающих применение краудфандинга [3]. Автор считает, что большая часть проблем связана с недостаточным развитием краудфандинга в России и неподготовленностью возможных сторон к использованию краудфандинга.

Отставание в развитии краудфандинга проявляется в небольшом объеме привлечения средств, недостаточном количестве и отсутствии разнообразия типов функционирующих платформ.

На сегодняшний день в Российской Федерации действует немногим более 30 платформ, то время как только в одной Франции их существует 140 [4]. Бесспорно, это обстоятельство сужает выбор платформы и подходящих условий реализации проекта.

Кроме того, объем инвестиций в экономику составляет только 9 %, что свидетельствует об отсутствии достаточного опыта реализации проектов.

Если говорить о потенциальных участниках-донорах, то можно отметить невысокий уровень вовлеченности населения страны в краудфандинговые процессы, являющийся следствием низкой финансовой грамотности, отсутствия целевых аудиторий платформ, недоверием из-за наличия негативного опыта финансовых операций. Такое положение дел затрудняет поиск целевой аудитории и привлечение больших объемов средств.

Необходимо отметить и ряд проблем непосредственно у предприятий – потенциальных реципиентов. Большая часть проблем связана с отсутствием опыта и недостаточными знаниями в области краудфандинга. Другая часть проблем обусловлена отсутствием досконально разработанной научной и методологической основы по оценке эффекта и эффективности краудфандинга, хотя определенные шаги в данном направлении предпринимаются. Все это приводит к невозможности принятия взвешенного решения по применению краудфандинга и достоверной оценке результатов.

Подводя итоги, заметим, что в основном отмеченные недостатки представляют собой болезнь роста и не могут помешать развитию краудфандинга в России.

В свою очередь, очевидные достоинства краудфандинга, как источника и технологии финансирования открывают неограниченные перспективы для его дальнейшего развития и использования в практической деятельности предприятий.

### **Библиографический список**

1. Долженко Р. А. Некоторые вопросы оценки эффективности краудфандинга на отечественной краудфандинговой платформе «Планета» // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2016. № 4. С. 75–84.

2. Котенко Д. А. Краудфандинг – инновационный инструмент инвестирования // Закон. 2014. № 5. С. 140–141.

3. Микрюков А. В., Серебренникова А. И., Решетникова Т. В. Краудфандинг: тенденции, перспективы развития и социальная значимость // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 12. С. 69.

4. *Недзвецкий Н. С.* Финансовый потенциал «толпы»: российский и европейский краудфандинг // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Т. 7. № 6А. С. 126–138.

5. *Санин М. К.* История развития краудфандинга. Классификация видов. Анализ перспектив развития и преимуществ // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экономический менеджмент. 2015. № 4. С. 57–63.

6. *Суворов Н. С.* Краудное финансирование как альтернативный источник финансового обеспечения предприятий малого бизнеса // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. 2016. № 3. С. 401–403.

7. *Тома Ю. Г.* Понятие сетцентрических методов привлечения капитала // Успехи современной науки. 2017. Т. 8. № 4. С. 103–108.

8. *Хау Дж.* Краудсорсинг: коллективный разум как инструмент развития бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2012.

### **Сведения об авторе**

***Серебренникова Анна Ивановна*** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры финансовых рынков и банковского дела, Уральский государственный экономический университет (serebrennikova\_ai@usue.ru)

\*\*\*

***Anna I. Serebrennikova*** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Financial Markets and Banking Department, Ural State University of Economics (serebrennikova\_ai@usue.ru)

### **The advantage of crowdfunding for the financing of companies**

**Abstract.** An important task of financial management is the search for financial resources and the choice of the type of funding source. One of the alternative financing options is crowdfunding. The article considers the main advantages of crowdfunding for enterprises when choosing it for financing.

**Keyword:** crowdfunding; enterprise; source of financing; technology of financing; advantages of crowdfunding.

◇ ◇ ◇

*В. А. Скворцов, И. П. Сысоев*

## **Проблемы современной организации труда в управлении человеческими ресурсами**

**Аннотация.** Развитие социально-экономических систем на современном этапе хозяйствования основано на значительных и интенсивных изменениях содержания труда, проявляющихся в повышении его сложности, напряженности, результативности, в росте производительности и эффективности, а в условиях цифровой экономики – в отторжении труда от прямых технологических воздействий на предмет труда. Раскрыты проблемы и факторы, влияющие на напряженность выполнения норм. Предложены и проанализированы методические подходы к определению интенсивности труда – одной из важных предпосылок достижения высокого уровня производительности труда.

**Ключевые слова:** организация труда; концепция труда; системы организации труда; интенсивность; напряженность; стадии производства; качество трудовой жизни; оптимизация.

Развитие социально-экономических систем в современных условиях хозяйствования основано на значительных и интенсивных изменениях содержания труда, проявляющихся в повышении его сложности, напряженности, результативности, росте производительности и эффективности, а в условиях цифровой экономики в отторжении труда от прямых технологических воздействий на предмет труда. При современном технологическом укладе и применении полуавтоматического и автоматического оборудования содержание организации труда требует упорядочения процессов загрузки и разгрузки машин, станков, аппаратов и агрегатов, контроля параметров их функционирования, причем доля технологических воздействий рабочего на преобразование сырья в продукт существенно сокращается [2].

В условиях цифровой экономики коренным образом изменяется содержание труда, вытесняется ручная и машинно-ручная работа, которая приобретает креативный и контрольно-регулирующий характер, из сферы использования оборудования, повышавшего производительную силу конкретного труда человека, в сферу управления и контроля процессами изготовления продукции. В уходящем технологическом укладе ручная, машинно-ручная и даже контрольно-регулирующая работа, ее качество и производительность определяются профессиональными навыками и сноровкой (ловкостью) исполнителя, а затем уже технико-экономическими характеристиками оборудования, применяемым инструментом, приспособлениями.

В новом укладе профессиональные навыки трансформируются из умения преобразовать этот конкретный материал, деталь, предмет с помощью этого инструмента, приспособлений, машин, станков, аппаратов в эту конкретную деталь, предмет с вот такими свойствами, характеристиками, параметрами в новые умения:

во-первых, креативного проектирования изделий, удовлетворяющих конкретный спрос и изготавливаемых на основе безлюдных технологий;

во-вторых, разработки программно-целевых продуктов, позволяющих реализовать указанные технологии и изготовить продукт;

в-третьих, умение обслуживать производственные системы, изготавливающие изделия, а также контролировать и регулировать их функционирование.

В отечественной практике совершенствование организации труда рассматривалось при развитии движения за научную организацию труда, которая учитывала требования научно-технического прогресса и основывалась на измерении и рационализации элементов труда, исследованиях в области физиологии, психологии, эргономики.

Современная теория и практика организации труда тесно связаны с концепцией качества трудовой жизни, получившей широкое распространение во многих промышленно развитых странах. Концепция качества трудовой жизни обобщает многие сложившиеся во второй половине XX в. трудовые теории.

К организации труда полностью применим системный подход, представляющий методологию познания составных частей через целое и целого через составные части. На его основе сформировалась социотехническая модель концепции организации труда.

В соответствии с этим подходом любая организация, в том числе и организация труда людей, представляет собой сложную, открытую динамическую социотехническую систему, состоящую из двух подсистем: технической и социальной.

Если информационно-технологическая революция обеспечивает повсеместное внедрение новейших информационных технологий на базе микропроцессоров и микрокомпьютерных средств и ведет к реальному высвобождению человека из процесса непосредственного производства, то информационно электронная революция направлена на формирование по существу безлюдных технологий, т. е. формирует техноцентристскую концепцию организации труда.

Другая концепция – антропоцентристская – своей центральной идеей нацелена на сохранение и рациональное использование живого труда. Данная концепция отражает тенденции к интеллектуализации труда, появлению новых типов мастерства, новых форм соединения

работников с техникой, когда предоставляется простор для импровизации, творческого поиска [1].

Исследование труда при «высоких», «авангардных» технологиях показали принципиальную незаменимость живого труда, таких уникальных способностей человека как интуиция, эвристика, креативность, что иногда не может быть реализовано при помощи машинного аналога [4]. Например, завоевание мирового рынка обуви производителями из Юго-Восточной Азии, в первую очередь КНР, Вьетнамом, Индией (в целом более 50 % рынка), связано с переходом от кустарных мастерских к крупному производству, оснащенному современным оборудованием, при низких заработных платах, удлинённых рабочих сменах, строгой дисциплине с исключительным трудолюбием и аккуратностью рабочих.

Предприятия этого региона оснащены, как правило, оборудованием, выпущенным по лицензии, отличающимся от оригинального по качеству и надежности не в лучшую сторону. Содержание и формы организации труда обусловлены преимущественно машинно-ручной работой исполнителей на комплексно-механизированных поточных линиях со значительной долей ручного труда при уровне заработной платы в 6–7 раз ниже, чем в США, ЕС. Доля ручной работы на этих линиях составляет около 30 % трудоемкости, машинно-ручной 60 %, контрольно-регулирующей до 10 % на машинах-полуавтоматах.

На отечественных предприятиях, как и в Юго-Восточной Азии, доминирует сочетание цеховой и поточной систем организации труда (рис. 1).



**Рис. 1.** Модель производства обуви с цеховой и поточной системами организации труда

Основной проблемой повышения эффективности экономики Республики Беларусь с учетом ее социальной направленности является обеспечение общественно нормальной интенсивности труда рабочих отечественных предприятий. Оценка уровня интенсивности труда работников при установлении экономически и социально обоснованных норм трудовых затрат становится одним из приоритетных направлений эффективной организации социально-трудовых отношений на предприятиях.

Для измерения количества производительно затраченного труда могут быть использованы разнообразные показатели, характеризующие как экономические, так и организационные и физиологические параметры, в частности, затраты рабочего времени, количество выпущенной продукции, увеличение числа обслуживаемого оборудования, напряженность рабочей силы и т. п.

В каждом конкретном случае должен быть выбран наиболее объективный показатель затрат труда, его интенсивности и напряженности [3].

Рассмотрим методический подход к оценке интенсивности труда с учетом практики его нормирования и критерия напряженности норм по данным действующего обувного предприятия. Этот метод основан на определении соотношения необходимого времени ( $T_{\text{фи}}$ ) к установленной норме ( $T_{\text{ни}}$ ).

Оптимальная напряженность норм ( $K_{\text{ни}}$ ) достигается при условии ее установления на уровне необходимых затрат, т. е. если  $T_{\text{фи}} / T_{\text{ни}} = 1$  (см. таблицу).

#### Коэффициенты напряженности норм по цеху

Месяц	Трудоёмкость продукции, тыс. чел.-ч ( $T_{\text{н}}$ )	Фактически отработанное время, тыс. чел.-ч ( $T_{\text{ф}}$ )	Коэффициент напряженности норм ( $K_{\text{ни}}$ )
1	103,798	77,122	0,743
2	97,755	72,925	0,746
3	110,867	79,492	0,717
4	870,895	66,819	0,826
5	97,908	69,123	0,706
6	99,682	73,864	0,741
7	92,677	66,820	0,721
8	39,611	31,253	0,789
9	106,980	75,312	0,704
10	106,875	76,843	0,719
11	101,180	69,814	0,690
12	87,962	71,689	0,815
<i>Итого</i>	1 108,101	831,076	0,750

Таким образом, речь идет об обоснованном планировании производственной программы предприятия, когда оценка эффективности его функционирования, а значит, и стимулирование подразделений, должно осуществляться с учетом напряженности плановых обязательств.

Предлагаемая нами методика определения интенсивности использования ресурсов живого труда и рассчитываемый коэффициент  $K_{ин}$  позволяют сделать вывод о степени напряженности принятого подразделениями предприятия плана, что при условии, требований к росту производительности труда, при опережающих ее темпах по сравнению с темпами роста средней заработной платы значительно повысят роль и значение нормировочной службы предприятия, заинтересуют их в выявлении и установлении действительно прогрессивных норм времени и выработки в основном производстве.

При использовании промышленных роботов сокращается потребность в сложных механизмах перемещения деталей по сложным траекториям, что создает необходимую гибкость процесса производства обуви. Поскольку автоматизация отдельных операций весьма дорогостоящий процесс, использование промышленных роботов, информационно связанных с САПР обуви, а также и техоснастка, позволяет сократить время и затраты в силу их универсальности (рис. 2). В этой системе контрольно-регулирующая работа составляет до 60 %, машинно-ручная – 20 %, креативная – 20 %.

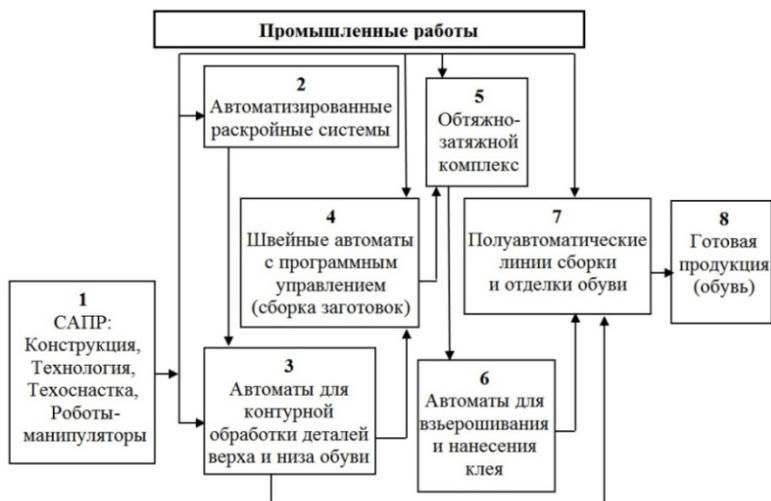


Рис. 2. Блочно-модульная система автоматизированного производства обуви, создаваемая в США и странах ЕС

Развитое машино- и автоматостроение в странах ЕС и США позволяет создавать гибкие системы производства обуви (рис. 2).

Содержание и организация труда в комплексах, представленных на рис. 2, в основном заключается в контрольно-регулирующей работе исполнителей.

Однако избавиться от участия оператора в ближайшем будущем вряд ли удастся, особенно на операциях, требующих проявить неоднозначный выбор, произвести нетривиальную оценку, но уже сейчас программное обеспечение промышленных роботов способно интерпретировать сенсорную обратную связь, как визуального вида, так и силового, подобно тому, что сделал бы оператор. Вместе с тем, такое производство конкурентоспособно при оригинальном дизайне обуви и изготовлении модельной продукции мелкими сериями с мобильным переключением с модели на модель, а трудовые затраты «перетекают» из стадии производства (блоки 2–8, рис. 2) в стадию САПР (блок 1, рис. 2) и креативную ее основу.

Несмотря на достаточное количество современных инженерно-технических и творческих кадров в РФ и РБ, высокий уровень качества выпускаемой продукции в данный момент в должной мере не обеспечивается. Одним из объяснений этой ситуации является разрыв между прикладными научными разработками и их внедрением в производство. Техноцентрический подход кардинально изменяет сущность и содержание организации труда на современном этапе развития производства в промышленности, но при изготовлении повседневной обуви рядового качества составить конкуренцию производителям Юго-Восточной Азии не может.

Антропоцентрический подход к организации труда для создания модных моделей обуви требует организации специальной среды для художников-модельеров и дизайнеров, издания каталогов моделей и конструкций обуви, проведения конкурсов модельеров-профессионалов, чего в настоящее время в РФ и РБ недостаточно.

### Библиографический список

1. *Найда А. М.* Трудовой потенциал предприятия как фактор повышения его конкурентоспособности // Вестник ТИСБИ. 2003. № 4. С. 112–117.
2. *Романов А. П., Серебrenников Г. Г., Безуглая В. М., Кириллина О. В., Чарыкова М. К.* Управление экономическим потенциалом организации. Тамбов: Изд-во Тамбовского гос. техн. ун-та, 2012.
3. *Скворцов В. А., Овчинников С. И.* Совершенствование организации потоков обувного производства // КОП. 1977. № 9. С. 30–33.
4. *Эренберг Р. Д., Смит Р. С.* Современная экономика труда. М.: Изд-во МГУ, 1996.

### **Сведения об авторах**

**Скворцов Виктор Александрович** (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

**Сысоев Иван Павлович** (Республика Беларусь, Витебск) – кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Витебский государственный технологический университет (vstu@vitebsk.by)

\*\*\*

**Victor A. Skvortsov** (Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Technics), Associate Professor, Associate Professor of Management Department, Vitebsk State Technological University (vstu@vitebsk.by)

**Ivan P. Sysoev** (Belarus, Vitebsk) – Candidate of Sciences (Technics), Associate Professor, Associate Professor of Management Department, Vitebsk State Technological University» (vstu@vitebsk.by)

## **Problems of modern organization of labor in human resources management**

**Abstract.** In the work the questions of interrelation of productivity and intensity of work are covered. The development of socio-economic systems in the current economic conditions is based on significant and intensive changes in the content of labor, manifested in increasing its complexity, intensity, productivity, productivity and efficiency, and in the digital economy in the exclusion of labor from direct technological influences on the subject of labor. In the digital economy, the content of labor changes radically, manual and machine-manual work is replaced, which acquires a creative and control-regulating character, from the sphere of using equipment that increases the productive power of a particular human labor into the sphere of management and control over the processes of manufacturing products. The problems and factors influencing the tension of fulfilling the norms are shown. Methodical approaches to determining the intensity of labor are analyzed and proposed – one of the important prerequisites for achieving a high level of labor productivity. In this regard, the issues of improving the organization of labor at enterprises, strengthening labor discipline, the use of material and moral incentives for work with the goal of bringing the intensity of labor to the normal level of all spheres of production, at all enterprises are very urgent.

**Keywords:** labor organization; labor concept; labor organization systems; intensity; tension; production stages; quality of working life; optimization.

◇ ◇ ◇

*Е. А. Сорокина*

## **Специфика регионального образования как места формирования инвестиционного потенциала**

**Аннотация.** Рассмотрены различные подходы к определению понятия «регион» как сущностной единицы деления экономического пространства государства с целью обозначения условий формирования экономической системы и организации пространственных и природных ресурсов.

**Ключевые слова:** инвестиционный потенциал; инвестиционный процесс; региональная экономика.

В условиях современного развития экономики Российской Федерации сложилось четко структурированное региональное системное устройство экономического пространства федерации. В рамках единого нормативного правового поля формируются экономические отношения как в субъектах хозяйствования, расположенных на отдельных территориях, так и отношения, возникающие между экономическими территориями в целом. Суть экономической структуры государства сводится к образованию административно- хозяйственных территорий, имеющих свои границы, в рамках которых происходит функционирование и развитие специфических региональных социально-экономических систем. В целом региональные экономические системы носят псевдолокализованный характер, имеют условные границы и ведут хозяйственную деятельность на своей территории, руководствуясь действиями региональных норм и правил, регулирующих различные хозяйственные процессы. Специфика региональных экономических систем обуславливается существующими предпосылками, исходя из действия различных геополитических, природно-ресурсных, национально-культурных, экономических и других факторов. Большое влияние на формирование псевдозамкнутых региональных экономических систем оказала исторически сложившаяся экономическая структура территорий, как результата центрального планового механизма, действовавшего на территории современной РФ до конца 1990-х годов.

Такое положение сформулировало специализированное территориальное районирование экономического пространства страны, которое в настоящее время, исходя из действующих предпосылок представляет собой совокупность предметно-специализированных территорий, ориентированных либо на переработку имеющихся сырьевых ресурсов, либо сфокусированных на традиционно сложившихся отрас-

лях экономики. Негативным в этой системе территориального разделения являются незначительные экономические связи между территориями, дифференциация регионов по доходности, конкурентоспособности и их классификация на дотируемые и недотируемые регионы, высокая миграция экономически активного населения по причинам, возникшим в итоге структурных перекосов в регионах отдельно взятой региональной экономической системы, возникших по причине непропорционального роста отдельных видов ресурсов относительно других (трудовые – производственные ресурсы, производственные – инновационные ресурсы и т. д.). В силу сложившихся обстоятельств проблема формирования инвестиционного потенциала в регионе носит многоаспектный характер и в основном определяется действиями внешних и внутренних региональных факторов и влиянием региональных условий, сформированных в результате вышеприведенных изменений. По причине высокой активности регионального подхода в формировании инвестиционного потенциала территории необходимо исследовать и структурировать понятие региона как административной территории, в рамках которой реализована специфическая экономическая система, основным элементом которой является инвестиционный потенциал. Таким образом, необходимо представить регион как базу формирования его инвестиционного потенциала.

В отечественной и зарубежной научной литературе нет четкого определения, что является одной из причин многообразия направлений и методологических концепций в современных региональных исследованиях в России и за рубежом. Основная причина многополярности в определении понятия «регион» заключается в том, что между понятиями «регион» и «район» многие исследователи зачастую ставят знак равенства. Часть исследователей [1; 2; 13] трактует регион как определенную часть народнохозяйственного комплекса страны, которая отличается географическими условиями и природно-ресурсной специализацией и является относительно замкнутой как в производственно-техническом, так и в экономическом отношении. Другая часть исследователей под регионом понимает единицу административного деления страны: край, область, город.

Особенностью понятий первой группы является размытость границ региона, в качестве критериев определения которых предлагают комплексность социально-экономического и экологического развития; комплексность развития его промышленности, производственной и социальной инфраструктуры, системы поселений; способность воспроизводить условия для гармонического развития проживающего в регионе населения; способность производить такой объем товаров, который обеспечивал бы также возможность удовлетворения потреб-

ности в них других регионов. Представители первой группы предполагают под определением «регион» обособленную и специфическую часть экономического комплекса страны. Однако в определениях региона, данных первой группой исследователей, не показывается потенциал и структура региона, не отражаются общеэкономические характеристики как части экономического комплекса страны, практически все понятия определяют какой-то статистический временной срез состояния и положения региона и не показывают его потенциала развития на ближайшую и отдаленную перспективы.

Касаясь второго подхода, следует отметить, что он имеет место и является методом государственного административного деления страны на легитимные субъекты РФ, в рамках которых, согласно существующему законодательству, возможны какие-то процессы и образования, в том числе и экономические. Согласно данному подходу под регионом видим, во-первых, какую-то обособленную экономическую территорию, во-вторых, юридически представленную в виде административно-территориального образования.

С. С. Шаталин характеризует регион как определенный социально-экономический организм, структура которого должна обеспечить повышение эффективности использования общественных фондов потребления, развитие социальной и производственной инфраструктуры [23]. Таким образом, понятие социально-экономического организма весьма адекватно отражает специализированную сущность обособленной части экономического комплекса страны – региональной экономики, в которой существуют обособленные процессы, характер которых С. С. Шаталин объясняет понятием «организм».

Вместе с тем И. М. Айзинова и В. В. Пациорковский в противовес С. С. Шаталину определяют регион как «административно-территориальную общность, которая характеризуется единством и относительно высоким уровнем развития производственной, транспортной и социальной инфраструктуры с хорошо налаженными, постоянными трудовыми и социально-культурными связями населения» [1]. Что в итоге не противоречит определению Шаталина, а добавляет его с точки зрения обособления социально-экономического организма в рамках административно-территориальной общности, что в целом, с другой стороны, определяет наличие совокупной и интегрированной в рамках региона производственно-социальной инфраструктуры, имеющей внутренние и внешние связи.

Третья группа авторов рассматривает регион не как территориальную, а как социально-экономическую общность, определяемую единством экономической, политической и духовной жизни. Актуальностью необходимости усиления государственного регулирования и управ-

ления в рамках административных образований в современной России служит определение, данное В. И. Бутовым, которое определяет, что регион – это территория в административных границах субъекта Федерации, характеризующаяся комплексностью, целостностью, специализацией и управляемостью, т. е. наличием политико-административных органов управления, и И. Арженовским, который считает, что регион – это выделившаяся в процессе территориального разделения труда часть территории страны, которая характеризуется специализацией на производстве тех или иных товаров и услуг, общностью и специфическим по отношению к другим территориям характером воспроизводственного процесса, комплексностью и целостностью хозяйства, наличием органов управления, обеспечивающих решение стоящих перед регионом задач [4; 5], являются наиболее близкими данному подходу.

Исходя из вышеизложенных подходов определения понятия «регион» и других подходов, имеющихся в литературе, следует отметить, что в них довольно четко выражается сущность регионального деления экономического пространства государства и определяются факторы и условия, в итоге определяющие регион как сложную многоаспектную организационно-экономическую систему для организации пространственных и производственных ресурсов, локализованных в рамках административно-хозяйственного дифференцирования в соответствии с исторически сложившейся общностью производительных сил.

Основываясь на теории системного анализа как основного метода исследования, регион – это территориально специализированная часть хозяйства страны, характеризующаяся единством и целостностью инвестиционного процесса, способная самостоятельно или во взаимодействии с другими аналогичными системами удовлетворять потребности региональной экономики в инвестициях и обеспечивать стабильное социально-экономическое развитие региона в отраслевом и территориальном аспектах».

В экономической литературе [3–12; 14–22] инвестиционный потенциал региона справедливо связывается с инвестиционным процессом, направленным на обеспечение конкурентоспособности и эффективности объекта управления – региона в долгосрочной перспективе в условиях трансформационной экономики.

Сам инвестиционный потенциал по своей сути не может участвовать напрямую в инвестиционном процессе в виде несоизмеримости и несоответствия показателей инвестиционного процесса и показателей инвестиционного потенциала. Инвестиционный потенциал по своей сущности отражает только статическую характеристику финансового состояния региона и его инвестиционных возможностей с точки

зрения самофинансирования инвестиций, воспроизводства капитала как финансовых средств по всем обозначенным выше элементам структуры инвестиционного потенциала.

В свою очередь, параметры инвестиционного процесса не сопоставимы с инвестиционным потенциалом, так как они оперируют понятием чистого дисконтированного дохода, разной стоимостью средств, короткими и длинными деньгами, сроком окупаемости, рентабельностью. Исходя из этого на первом этапе инвестиционного процесса инвестиционный потенциал трансформируется в состояние инвестиционного ресурса.

Инвестиционный ресурс исходя из определений, приведенных выше представляет собой совокупность ресурсных средств региона, предназначенных для реализации в том или ином инвестиционном проекте, совокупность которых составляет региональный инвестиционный процесс. Таким образом, параметры и показатели инвестиционного ресурса однозначно соответствуют параметрам и показателям инвестиционного процесса в целом. Отсюда вытекает необходимость трансформации параметров инвестиционного потенциала в параметры инвестиционного ресурса, что является важной актуальной своевременной задачей региональной экономики.

Актуальность данной задачи определяется тем, что чем дальше планируется горизонт инвестиционных проектов, тем глубже должны определяться источники инвестиций, возможности сбора и аккумуляции средств, т. е. тем тщательней должен формироваться инвестиционный потенциал на тот же долгосрочный период инвестиционного процесса. Исходя из вышеизложенного определяются структуры взаимосвязей инвестиционного потенциала инвестиционного ресурса как обратно пропорциональное, что и определяет содержание одноименной закономерности. Сущность закономерности обратно пропорционально зависимости инвестиционного потенциала от инвестиционного ресурса определяется тем, что разные элементы структуры системы инвестиционного потенциала имеют разную продолжительность во время накопления капитала. Можно представить классификацию элементов по степени накопления или готовности финансовых средств как результатов функционирования элемента в рамках процесса расширенного воспроизводства, которое напрямую определяет структуру финансового ресурса региона. Таким образом определяется иерархия формирования капитала в элементах и уровнях инвестиционного процесса по времени накопления иерархии инвестиционного ресурса, по готовности того или иного вида финансового ресурса в зависимости от элемента – рыночного субъекта, представленного в иерархии инвестиционного потенциала. В итоге наблюдается обратная зависимость

между временем, необходимым для накопления финансовых средств элемента, определяющимся свойствами и факторами инвестиционного потенциала, и степенью готовности финансовых средств как характеристики инвестиционного ресурса.

Для перехода инвестиционного потенциала в инвестиционный ресурс необходима трансформация, т. е. свершение определенной работы, действий, заключающихся в реализации процесса аккумуляции средств, формирующихся у элементов, составляющих инвестиционный потенциал в процессе расширенного воспроизводства. Такая работа требует разной продолжительности для разного элемента.

Для некоторых элементов, таких как физические лица, данная закономерность проявляется наиболее отчетливо – чем дольше срок наращивания потенциала, тем больше вероятность накопления средств, тем выше уровень потенциала элемента и тем больше степень готовности средств для представления их в качестве инвестиционного ресурса, который может быть немедленно реализован в инвестиционном процессе.

С другой стороны, чем меньше срок аккумуляции, тем ниже степень готовности инвестиционного ресурса. Вместе с этим другой элемент, такой как юридическое лицо, обладает большей готовностью в плане инвестиционного ресурса, так как имеет меньший срок аккумуляции, высокий инвестиционный потенциал, что является показателем продуктивности инвестиционного потенциала региона и его самодостаточности, финансовой устойчивости и способности к развитию.

В итоге сформированная структура инвестиционного потенциала со своими параметрами определяет структуру экономики, ее способности к организации инвестиционного процесса, что в целом вносит определенный специфический аспект в оценку категоричности и самодостаточности региональных экономических систем. В итоге сущность инвестиционного потенциала заключается в его структуре, как состоящей из совокупности субъектов региональной экономики, ранжированных по уровню доходности, а также существующих возможностей по формированию финансовых средств за счет выгодного геополитического положения, природных ресурсов.

#### Библиографический список

1. Айзинова И. М., Пацюрковский В. В. Непроизводственная инфраструктура регионального центра // Социологические исследования. 1984. № 3. С. 78.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989.
3. Бильчак В. С., Захаров Р. Ф. Региональная экономика. Калининград, 1998.
4. Бутов В. И. Основы регионоведения. Ростов н/Д, 1998.

5. *Бутов В. И., Игнатов В. Г., Кетова Н. П.* Основы региональной экономики: учеб. пособие для студентов вузов. М.; Ростов н/Д: МарТ, 2000.
6. *Гапоненко А. Г.* Стратегия социально-экономического развития: страна, регион, город: учеб. пособие. М.: Изд-во РАГС, 2001.
7. *Гапоненко А. Л.* Регион: ресурсы местного самоуправления: спецкурс / под науч. ред. П. Алексеева, Б. Е. Шпилева. М.: БСТ, 1999. Вып. 8.
8. *Гапоненко А. Л.* Управление знаниями. М.: ИПК госслужбы, 2001.
9. *Гапоненко А. Л.* Управление экономическим развитием. М., 1997.
10. *Грачева Е. И.* Региональный маркетинг. Киров: Кировский сельскохозяйственный институт, 1993.
11. *Игнатов В. Г., Рудой В. В.* Местное самоуправление. Ростов н/Д: Феникс, 2001.
12. *Лавров А. М., Колечкина И. П.* Оценка конкурентных стратегических преимуществ города (на примере г. Белово, Кемеровской обл.). Кемерово, 2002.
13. *Некрасов Н. Н.* Региональная экономика: теория, проблемы, методы. 2-е изд. М.: Экономика, 1978.
14. *Панкрухин А. П.* Маркетинг территорий: мировая практика и российские перспективы // Россия на рубеже тысячелетий: сб. трудов. М.: ИМПЭ, 2000. С. 279–320.
15. *Панкрухин А. П.* Муниципальное управление: маркетинг территорий. М.: Логос, 2002.
16. *Панкрухин А. П.* Территориальный маркетинг // Маркетинг в России и за рубежом. 1997. № 11–12. С. 83–96.
17. *Сачук Т. В.* К вопросу о сущности понятия «территориальный продукт» // Маркетинг. 2005. № 2. С. 11–21.
18. *Сачук Т. В.* К вопросу о сущности территориального маркетинга // Проблемы современной экономики. 2005. № 1/2. С. 287–291.
19. *Сачук Т. В.* Методические рекомендации по разработке стратегического плана социально-экономического развития муниципального образования. Петрозаводск, 2003.
20. *Сачук Т. В.* Новое качество региональной политики в контексте сочетания интересов государства и территории // Федерализм. 2005. № 1. С. 117–128.
21. *Сачук Т. В.* Новые принципы взаимодействия государства и бизнеса // Система государственной власти и управления в России: история, традиции и современность: материалы ежегодн. Междунар. науч. форума. СПб., 2003. С. 485–490.
22. *Сачук Т. В.* Реализация территориального маркетинга на уровне субъекта федерации. Петрозаводск: Ин-т экономики Карельск. НЦ РАН, 2004.
23. *Шаталин С. С.* Прерванный диалог. Тверь: Твер. обл. кн.-журн. изд-во, 1998.

### **Сведения об авторе**

**Сорокина Екатерина Александровна** (Россия, Екатеринбург) – аспирант, Уральский государственный экономический университет (sorokinaea@gmail.com)

\*\*\*

*Ekaterina A. Sorokina* (Russia, Ekaterinburg) – postgraduate student, Ural State University of Economics (sorokinaea@gmail.com)

## **The specific features of regions as the building area of investment capacity**

**Abstract.** The article considers different approaches to the definition “region” as the essence of economic division with the aim to determine the conditions for creating the economic system of organization of spatial and natural resources.

**Keywords:** investment capacity; investment process; regional economics.

◇ ◇ ◇

*V. Stehel, L. Bartuška*

## **An analysis of individual business sectors corporate performance for business owners**

**Abstract.** The paper deals with an analysis of the corporate sector from the perspective of the owner. Specifically, it analyzes the performance of individual sectors of the economy by means of Economic Value Added (EVA). The analysis compares Czech enterprises in the period from 2011 to 2016 and is based on quarterly performed statistical surveys. A comparison method with the subsequent analysis of key influences was used in order to compare the individual sectors performance.

**Keywords:** corporate performance; EVA; financial analysis; DuPont decomposition.

### **Introduction**

It is important for business owners and other stakeholders to make an objective assessment of the corporate performance. Typically, this performance is ranked by profit or cash-flow, but these methods have a number of pitfalls [3]. In the case of a profit-based assessment, a problem may arise in the form of unpaid receivables. In other words, the company has high profits from which it is taxed but has no income. Consequently, a number of businesses may even fail. As for cash-flow, the assessment is more objective and is based on the actual receipts the company collects. Thus, this is the real money paid. Due to its higher degree of objectivity, this method is crucial for FCFE and FCFE business valuation methods [4]. However, the disadvantage is that a mere cash-flow assessment does not tell the stakeholders anything about the risks the company undergoes or about the alternative investment options (loss of profits). In fact, companies differ in their location, their capital structure, and their focus, so a simple assessment

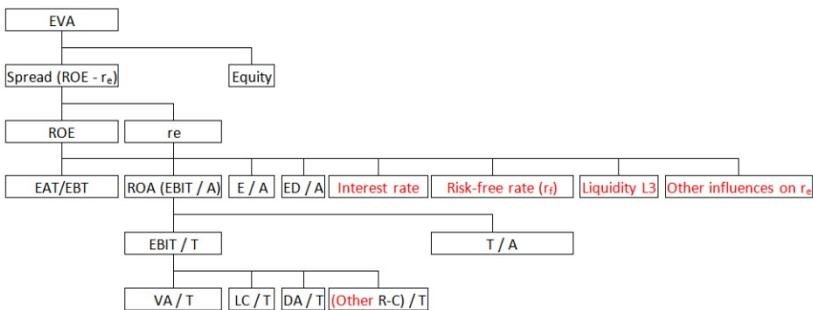
based on cash-flow would be very difficult. These facts led to the development of the Economic Value Added (EVA) indicator in the 1990s [9].

The Economic Value Added indicator not only includes the performance of the business, but also takes into account the risk the company undergoes. Therefore, EVA is often used to assess corporate performance objectively. Empirical research has confirmed better information usefulness of this indicator compared to the conventional methods mentioned above [2]. This indicator can be calculated by the following methods:

- using Net Operating Profit After Taxes [1];
- using Return of Equity [7].

The calculation of EVA by Return of Equity is used by Ministry of Industry and Trade in the Czech Republic for financial analysis of the corporate sector for individual quarters, so this paper will deal with this method.

Furthermore, for a more in-depth analysis, the EVA indicator can be broken down by DuPont decomposition [6] into partial factors that affect the level of this indicator. The decomposition of EVA into sub-parts is shown in fig. 1.



**Fig. 1.** Breakdown of EVA<sup>1</sup>

If we have a suitable method for assessing the performance of one company, we can, with a sufficient data base, assess the entire sector or economy. The aim of the paper is to assess the performance of individual sectors of the Czech economy according to the sections of CZ NACE classification.

### Methodology

The sources of data for the financial analysis include data for large enterprises and a representative selection of medium-sized enterprises. The data are obtained from the statistical survey conducted by the Czech Statistical

<sup>1</sup> Source: Ministry of Industry and Trade [5].

Office and the Czech National Bank. Specifically, these include statistical statements P3-04 and P6-04 [5]. These statements are not primarily intended for financial analysis and thus do not show the cost of interest expense. For these reasons, the value of EBIT (Earnings before Interest and Taxes) is estimated according to the Ministry of Industry and Trade's methodology [5]. The individual indicators are calculated as follows [5; 8]:

Economic value added is

$$EVA = (ROE - r_e) * E,$$

where  $ROE$  – means the return on equity;  $r_e$  means the alternative cost of nominal capital;  $E$  – means equity.

Alternative cost of nominal capital is

$$r_e = \frac{WACC * \frac{C}{A} - (1 - t) * \frac{r_d}{D} * \left(\frac{C}{A} * \frac{E}{A}\right)}{\frac{E}{A}},$$

where  $A$  – represents total assets (i. e., balance sheet total);  $E$  – is nominal capital;  $D$  – long-term bank loans (or bonds);  $r_d$  – expense of (interest) long-term bank loans;  $WACC$  – the weighted average cost of capital.

The weighted average cost of capital:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{business} + r_{FinStab},$$

where  $r_{business}$  – indicator function characterizing creation of productive forces;  $r_{FinStab}$  – indicator function characterizing the relationship between assets and liabilities;  $r_f$  – risk-free yield determined at the level of the interest rate on government bonds.

The assessments of the individual sectors based on the CZ NACE classification will be carried out for the period from 2011 to 2016.

## Results

The resulting values of Economic Value Added are shown in the following figure. At the end of 2016 the following sectors had a positive value of economic profit:

- Agriculture, forestry and fishing;
- Manufacturing;
- Wholesale and retail trade; repair and maintenance of motor vehicles;
- Information and communication activities;
- Professional, scientific and technical activities.

The Manufacturing industry achieved the highest profit. On the other hand, the Real estate sector experienced the highest losses. Looking at the long-term trend, it is clear that at the beginning of the period under review positive values of EVA were achieved mainly by enterprises in the sector of Electricity, gas, steam and air-conditioning supply. However, there was a significant downturn in 2014 and this sector began to show the average or even below-average performance in comparison to the other sectors. This development is probably linked to the gradual decline in electricity prices over the period. Nevertheless, in the final stage of the period under review this commodity is slowly growing and we can expect that this sector could improve again in the following periods. In 2014 the Manufacturing industry began to achieve the best results. This fact can be explained especially by its definitive recapture from the crisis that took place in previous periods and due to high exports as well. Finally, the Information and communication activities sector had the most stable profits over the whole period under review.

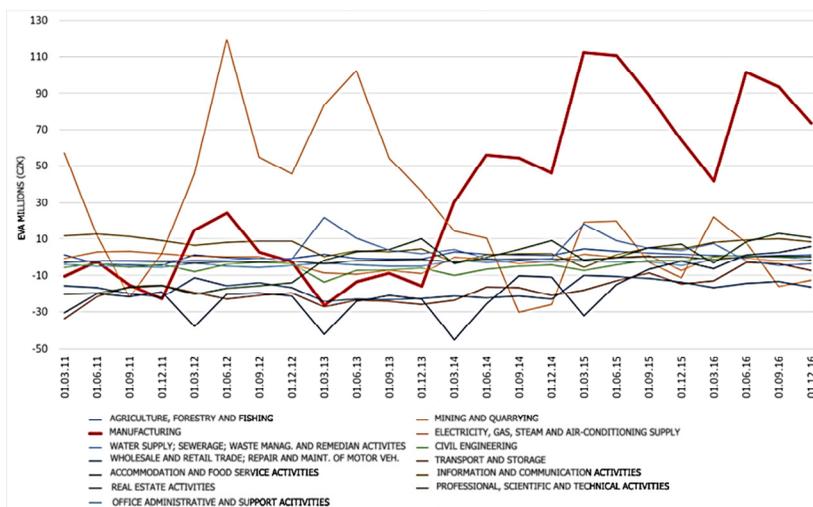


Fig. 2. EVA in the Czech Republic from 2011 to 2016<sup>1</sup>

## Conclusion

A performance analysis of individual sectors of the economy (as classified by CZ NACE) was carried out for the period from 2011 to 2016 using the methodology presented. The performance of the sectors was assessed on

<sup>1</sup> Source: The authors – according to the data by Ministry of Industry and Trade [5].

the basis of the Economic Value Added indicator. The results show that the most stable profits for owners over the whole period were provided by the Information and communication activities sector. However, much better results were achieved by the Manufacturing industry in the final stage of the period under review. On the other hand, the sector of Electricity, gas, heat and air-conditioning supply achieved the best results at the beginning of the period. Presumably, this sector can experience a certain recovery in the following periods on account of the growth of its major commodity.

### References

1. *Brealey R. A. S., Myers C., Allen F.* Principles of corporate finance. 11th ed. NY: McGraw-Hill Irwin, 2013.
2. *Chen S., Dodd J.* Economic Value Added (EVA™): An Empirical Examination of a New Corporate Performance Measure // *Journal of Managerial Issues*. 1997. Vol. 9, no. 3. P. 318–333.
3. *Kislingerová E.* Manažerské finance (in Czech). Second revised and expanded edition. Prague: C. H. Beck, 2007.
4. *Mařík Miloš.* Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy (in Czech). 3., upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2011.
5. *Ministry of Industry and Trade.* Finanční analýza průmyslu a stavebnictví 2012–2016 (in Czech). Financial analysis of industry and construction industry 2012–2016. URL: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>.
6. *Neumaierová I.* Aplikace řízení hodnoty (in Czech). Prague: University of Economics in Prague, Faculty of Business Administration, 2003.
7. *Neumaierová I.* Řízení hodnoty (in Czech). Prague: University of Economics in Prague, Faculty of Business Administration, 1998.
8. *Siekelová A.* The use of economic value added indicator in determining the value of receivables in the enterprise // *LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics*. 2015. Vol. 6, no. 1. P. 115–119.
9. *Stewart G. B.* The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. NY: HarperCollins, Publishers In., 1991.

### Contact info

**Vojtěch Stehel** (Slovakia, Žilina) – University of Žilina  
(stehel@mail.vstecb.cz)

**Ladislav Bartuška** (Czech Republic, České Budějovice) – Institute of Technology and Business in České Budějovice, Faculty of Technology, Department of Transport and Logistics (bartuska@mail.vstecb.cz)



*Т. Л. Сысоева*

## **Повышение конкурентоспособности рекламного агентства в условиях экономической нестабильности**

**Аннотация.** Рассмотрены способы повышения конкурентоспособности рекламных агентств в условиях актуальной бизнес-среды. Выявлены четыре тенденции развития рекламного рынка, оказывающие влияние на управление конкурентоспособностью организации. Сформулированы принципы и предложена авторская модель управления рекламным агентством для повышения его конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** конкуренция; рекламный рынок; рекламный менеджмент; рекламное агентство; управление рекламным агентством.

Рекламное агентство представляет собой независимую организацию, осуществляющую разработку, подготовку, производство и размещение рекламного продукта. Результатом деятельности агентства являются рекламные услуги. Специфика рекламной деятельности в условиях экономической нестабильности заключается в стремлении субъектов рынка в минимизации затрат на деятельность, связанную с продвижением. Потенциальные клиенты рекламных агентств заинтересованы в получении качественных и профессиональных услуг, но не готовы переплачивать за их оказание. Парадокс заключается в том, что субъекты рекламного рынка ориентированы на качественные услуги, суть которых формируется в процессе их оказания. Это обусловлено тем, что рекламные услуги являются сложным продуктом и имеют свои отличия от товаров и услуг не рекламного характера. Они неосязаемы, недолговечны, их трудно стандартизировать, процесс производства неотделим от продажи и потребления.

Несмотря на общую специфику рекламного бизнеса, в условиях высокой конкуренции агентства дифференцируются. Факторами дифференциации могут быть: специфика оказания услуг, например, агентства, оказывающие услуги в сфере дизайна, разработки стратегии позиционирования, проведения промо-мероприятий и т. д.; географический охват; специализация заказчиков, клиентов и другие факторы. Данный подход позволяет рекламным агентствам выделить собственные конкурентные преимущества, обеспечить процесс высокого качества оказания рекламных услуг, найти своих клиентов на рынке, не вступая при этом в острую конкурентную борьбу с другими участниками рынка.

Исследования британских ученых доказывают состоятельность концепции кастомизации в подходе оказания услуг клиентам рекламного агентства [4]. Авторы из США подчеркивают значимость качества оказываемых услуг, а также уровень профессиональной этики и наличие высоких ожиданий среди клиентов рекламных агентств [3].

Рассматривая проблематику рекламного рынка, выявлены тенденции присущие региональным рынкам и национальному рынку в целом. Во-первых, снижение рекламных бюджетов на традиционных рекламных носителях на фоне бурного развития Интернет как коммуникационной площадки. Как следствие, происходит оптимизирование затрат за счет снижения качества и повышения стоимости рекламных размещений. Во-вторых, внутриорганизационные изменения компаний, происходящие в условиях затяжной экономической нестабильности, высокой конкуренции и постоянной необходимости принимать важнейшие стратегические решения. В-третьих, растущий уровень конкуренции со стороны интернет-рекламы, «новых медиа». Согласно отчету «Best Global Brands» международной консалтинговой компании «Интербренд» еще в 2013 г., лидирующие международные компании, обратили свое внимание на роль «новых медиа» [2]. В-четвертых, изменение возраста аудитории и ее предпочтений. Молодое современное поколение выбирает Интернет, Instagram и покупки онлайн, они меньше читают, реже смотрят телевизор. Всемирно известные бренды, такие как Zaga и другие, рассматривают увеличение продаж онлайн как стратегическое направление развитие бизнеса [1]. Актуальность и соответствие контента традиционных медиа интересам новой аудитории также остается низкой.

В связи с нестабильной ситуацией на рынке рекламы, и специфической сущности рекламной услуги, для эффективного процесса работы агентства, менеджменту необходимо разработать стратегию управления. Таким образом, можно сформулировать основные принципы, применяемые к управлению рекламным агентством в условиях актуальной бизнес-среды:

- принцип сочетания централизации и децентрализации управления;
- принцип гибкости управления;
- принцип иерархичности и обратной связи;
- принцип мотивации;
- принцип правового регулирования в рамках действующего законодательства Российской Федерации;
- принцип устойчивости и мобильности системы управления.

На основе указанных принципов деятельность руководителя агентства разделена на следующие функции:

1) планирование – разработка процесса последовательности действий, направленного на выполнение стратегических и тактических целей;

2) организация – создание и развитие организационной структуры подразделений, выполняющих плановые задания, определение количества и функций персонала, задействованного в выполнении задач и достижении поставленных целей;

3) мотивация – процесс стимулирования и побуждения персонала к деятельности направленной на достижение целей организации.

4) координация (руководство) – выполняется руководителем в процессе выполнения заказа;

5) контроль – это системное наблюдение за выполнением планов, заданий и результатами хозяйственной деятельности.

Также наиболее важным элементом современного менеджмента является создание сильной и профессиональной команды менеджеров. Эта команда сочетает в себе представителей разных уровней менеджмента, объединенных целью – повышение конкурентоспособности агентства на рынке рекламных услуг. Современные деловые отношения в рамках модели «Клиент – Рекламное агентство» необходимо рассматривать с позиции критериев оценки качества. Модель «Клиент-Рекламное агентство» может быть описана следующими параметрами:

1) *организация работы*. Практика взаимоотношений рекламного агентства с рекламодателем должна выстраиваться на основе системы клиентского сервиса;

2) *надежность*. Рекламное агентство имеет перед рекламодателем финансовые, юридические и этические обязательства;

3) *оперативность*. Готовность рекламного агентства и его специалистов оперативно откликаться на пожелания, просьбы или поручения клиента;

4) *профессионализм*. Результаты работы рекламного агентства должны соответствовать стратегическим задачам клиента;

5) *взаимопонимание*. Способность рекламного агентства наладить взаимопонимание с клиентом как по вопросам целей рекламы, так и по вопросам рабочего процесса.

Таким образом, действуя в рамках предлагаемой модели, управленческая деятельность рекламного агентства отвечает требованиям современной деловой среды, и фокусируется на формировании лояльности клиентов, что влияет на повышение уровня конкурентоспособности организации.

### Библиографический список

1. Капустина Л. М., Кондратенко Ю. Н., Лыкова К. В., Тимохина Г. С. Конкурентные позиции бренда Zaga на российском рынке одежды // Практический маркетинг. 2018. № 2. С. 32–40.

2. Сысоева Т. Л., Тимохина Г. С., Изакова Н. Б. Роль «новых медиа» в формировании коммуникационной политики бренда для поколения миллениалов // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2017. Т. 6. № 4. С. 223–226.

3. Schauster E., Neill M. Have the ethics changed? An examination of ethics in advertising and public relations agencies // Journal of Media Ethics. 2017. Vol. 32, no. 1. P. 45–60.

4. Turnbull S., Wheeler C. The advertising creative process: A study of UK agencies // Journal of Marketing Communications. 2017. Vol. 23, no. 2. P. 176–194.

### Сведения об авторе

**Сысоева Татьяна Леонидовна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (t.l.sysoeva@mail.ru)

\*\*\*

**Tatiana L. Sysoeva** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (t.l.sysoeva@mail.ru)

### Improving the competitiveness of advertising agencies in the conditions of economic instability

**Abstract.** In this article the author considers ways to improve the competitiveness of advertising agencies in the current business environment. Four trends in the development of the advertising market that affect the management of the competitiveness of the organization are identified. The principles and model of management of advertising Agency for increase of competitiveness are formulated.

**Keywords:** competition; advertising market; advertising management; advertising Agency; management of advertising Agency.

◇ ◇ ◇

*Г. С. Тимохина*

## **Инновационная готовность внутреннего потребителя**

**Аннотация.** В статье показана значимость инновационной готовности персонала, который классифицируется как внутренний потребитель инноваций. Выявлены факторы, влияющие на внедрение продуктовых, технологических и управленческих инноваций и их принятие внутренним потребителем. Предложена система уровней готовностей персонала к внедрению инноваций.

**Ключевые слова:** инновационная готовность персонала; внутренний потребитель инноваций; управление.

Необходимость внедрения инноваций в современной российской экономике признается всеми хозяйствующими субъектами рынка. Вопросы внедрения инноваций широко дискутируются в научной среде и решаются практиками рынка в самых разных аспектах: инновационной готовности технологий, готовности потребительского спроса к принятию инноваций, определения факторов, блокирующих внедрение инноваций и оценки силы их влияния и т. п. [3; 5; 6].

Наряду с этим аспект внедрения инноваций с точки зрения готовности его принятия персоналом компании является одним из самых актуальных [2]. Именно от готовности персонала принять инновации и не сопротивляться изменениям зависит экономическая эффективность и сроки внедрения инноваций.

В отличие от нововведений, новшеств, технических изобретений инновация характеризуется, прежде всего, практическим использованием оригинальных решений и обеспечивает конкретные выгоды и ценности для самых разных групп интересов по отношению к инновации [4]. В качестве этих групп интересов можно выделить внешних и внутренних потребителей инноваций, причем как продуктовых, технологических, так и управленческих. Внешними потребителями и одновременно заказчиками инновационного продукта могут быть государство, коммерческие и некоммерческие организации, домашние хозяйствами. В настоящей статье мы остановимся на вопросах готовности принятия инноваций персоналом предприятия-заказчика, который рассматривается в теории маркетинга как внутренний потребитель.

Инновационная готовность внутреннего потребителя определена автором как способность персонала воспринимать внедряемые на предприятии инновации без отторжения и способствовать их успешному практическому применению. Внедрение инноваций считается самым сложным этапом инновационного процесса и объясняется труд-

ностями организационного, экономического, социально-психологического характера. Независимо от вида инновации: материально осязаемых или нематериально осязаемых экономических продуктов, технологий производства или продажи, методов работы, используемых менеджментом предприятия, в процессе внедрения инноваций возникают благоприятствующие или блокирующие факторы, оказывающие прямое или косвенное влияние на инновационную готовность внутренних потребителей.

В качестве благоприятствующих факторов, влияющих на внедрение инноваций и готовность их принятия внутренним потребителем можно выделить следующие:

- благоприятный социально-психологический климат в коллективе;
- возможность свободного обмена информацией, идеями и предложениями между внешними и внутренними потребителями инноваций;
- создание системы морального и материального стимулирования работников, успешно внедряющих инновации;

- высоко-профессиональные компетенции персонала за счет создания на предприятии возможностей для саморазвития и повышения квалификации внутреннего потребителя и др.

К блокирующим факторам внедрения инноваций и готовности принятия их внутренним потребителем могут быть отнесены:

- противоречия в целях, мотивах разных групп интересов, например, внешнего потребителя – руководства предприятия и персонала – внутреннего потребителя;

- отсутствие единого подхода к внедрению инновации между ответственными лицами;

- сопротивление внутреннего потребителя изменениям, связанным с внедрением инноваций;

- информационная закрытость, слабые коммуникации руководства и персонала по вопросам внедрения инноваций и др.

Неготовность персонала к принятию инноваций может быть обусловлена двумя противоположными эффектами: предубеждением в отношении любых инновационных изменений и завышенными ожиданиями в результативности инноваций. Инновационную готовность внутренних потребителей можно оценить по шестибальной шкале: 1 – активное принятие инноваций; 2 – пассивное принятие; 3 – пассивное неприятие инноваций; 4 – активное неприятие инновации; 5 – сопротивление, противодействие инновации; 6 – игнорирование и саботаж инноваций.

В теории инновационного менеджмента известно понятие «уровень готовности технологии», которое характеризует соответствие

конкретной технологии уровню ее зрелости от идеи до серийного производства и выражается в определенном научном или производственном результате. Национальным аэрокосмическим агентством США разработана шкала уровней готовности технологии, которая широко применяется для градации этапов разработки новых технологий [5; 6]. В дополнение к системе уровней готовности технологии М. М. Брутян была разработана система уровней готовности спроса как вспомогательного элемента [1]. Одновременное использование двух методик позволяет понять каким образом передовые технологии будут интегрированы и восприняты рынком, на каком уровне рынок готов предъявить спрос на инновации.

По мнению автора, эти системы могут быть дополнены системой уровней инновационной готовности внутреннего потребителя. Как показано выше, именно внутренний потребитель инноваций способен «дать жизнь» инновации или заблокировать ее внедрение. Автором выделены следующие уровни инновационной готовности внутреннего потребителя:

УГВП - 1 – внутренние потребители имеют неосознанную потребность в изменениях, инновациях;

УГВП - 2 – потребность осознана, формируется чувство неудовлетворенности текущим положением вещей;

УГВП - 3 – внутренние потребители могут описать основные характеристики и параметры инноваций;

УГВП - 4 – внутренними потребителями определены и поняты выгоды и ценности от внедрения инноваций;

УГВП - 5 – внутренние потребители формулируют запрос на инновацию у руководства предприятия;

УГВП - 6 – ожидание процесса внедрения инновации.

Предполагается, что система уровней инновационной готовности внутреннего потребителя позволит оценить уровень зрелости его потребностей в инновации. Заказчики нововведений – внешние потребители (руководство предприятия) применяя методики «уровня готовности технологии» и «уровня готовности спроса» в инновационном процессе должны определить на каком уровне находится инновационная готовность внутреннего потребителя для принятия управленческих решений по эффективному внедрению инноваций. Понимание руководством предприятия позиций внутренних потребителей на уровнях предложенной системы позволит управлять инновационной готовностью потребителей для предотвращения проблем в процессе внедрения инноваций.

### Библиографический список

1. *Брутян М. М.* Современная гибридная модель инновационной готовности технологического новшества // Креативная экономика. 2013. Т. 7. № 11. С. 63–67.
2. *Конев И. В.* Инновационная готовность персонала организации: дис. ... канд. социол. наук. Белгород, 2001.
3. *Никитенкова М. А.* Инновационная экономика в России: условия и возможности // Россия и Америка в XXI веке. 2011. № 2. С. 16.
4. *Тимохина Г. С., Сысоева Т. Л., Любина Е. В.* Инновационные подходы к управлению цепочкой создания потребительской ценности // Креативная экономика. 2017. № 12. С. 1357–1364.
5. *Dent D., Pettit B.* Technology and Market Readiness Level. Dent Associates Ltd., 2011.
6. *Technology Readiness Assessment (TRA)*. Handbook prepared by the Director, Research Directorate (DRD). July 2009. P. 89.

### Сведения об авторе

*Тимохина Галина Сергеевна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга и международного менеджмента, Уральский государственный экономический университет (Galinatimokhina@yandex.ru)

\*\*\*

*Galina S. Timokhina* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Marketing and International Management Department, Ural State University of Economics (Galinatimokhina@yandex.ru)

### Innovation readiness of internal consumers

**Abstract.** The article emphasizes the importance of innovation readiness of the personnel and the factors of influence on the introduction of product-related, technological and managerial innovations by internal consumers; the system of the levels of personnel's readiness for introduction of innovations is proposed.

**Keywords:** innovation readiness of personnel; internal consumer of innovation; management.

◇ ◇ ◇

*А. Д. Тихонова*

## **Процесс разработки перспективных управленческих решений в организациях высшего образования**

**Аннотация.** В условиях инновационной ориентированности современной экономики заметно возрастает потребность вузов в обеспечении качественного управления происходящими внутри них процессами. Внедрение интеллектуальных систем поддержки принятия решений может существенно повысить эффективность их деятельности.

**Ключевые слова:** вузы; управление; инновации; разработка управленческих решений; искусственный интеллект.

На сегодняшний день, в условиях инновационной ориентированности современной экономики, усиливается роль потребности организаций в обеспечении качественного управления происходящими внутри них процессами. Следовательно, в первую очередь, внимание современного менеджмента обращается к одному из главных элементов управленческого процесса – разработке и принятию управленческих решений. Поскольку разработка этапов принятия управленческого решения представляет собой основной инструмент управляющего воздействия, организации должны уделять данному процессу большое внимание в связи с усложнением хозяйственных ситуаций и управленческих задач, а также с ростом масштабов потерь даже от небольших ошибок, допущенных в решении.

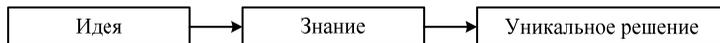
Описанные тенденции касаются и образовательных организаций высшего образования (далее – вузов), как активных участников различных экономических рынков. Как и любая другая организация, вузы осуществляют свою деятельность в условиях с высокой степенью неопределенности поведения прочих субъектов рынка. В связи с этим, значимую роль в процессе управления образовательной организацией приобретают методы перспективного анализа, позволяющие принимать перспективные управленческие решения, основываясь на оценке возможных в будущем ситуаций и выборе наилучшего из альтернативных вариантов решений.

Использование же инновационных подходов и технологий в процессе разработки и осуществления перспективных управленческих решений становится важной предпосылкой создания дополнительных конкурентных преимуществ для вуза, формирования его оптимальной

структуры, осуществления обоснованной кадровой политики и рационализации прочих направлений деятельности.

Инновации, по Шумпетеру [3], могут представлять собой: новую технологию, новое предложение в форме нового товара / услуги / процесса, новый рынок или новый рыночный сегмент, новый подход в менеджменте, а также могут быть сочетанием нескольких вышеперечисленных составляющих. Для вузов, таким образом, инновационные подходы в процессе разработки управленческих решений будут касаться менеджмента изменений в технологическом, организационном и прикладном аспектах деятельности, а также рыночного сегментирования потребителей образовательных услуг и продуктов интеллектуального творчества.

Поскольку в условиях современной экономики наибольшую эффективность приносят уникальные (незапрограммированные) управленческие решения [1; 2], то для создания дополнительных конкурентных преимуществ, вузам требуется совершенствовать свою систему менеджмента на основе влияния креативности и инновационности. Одной из ключевых проблем становится несоответствие качественного состояния звеньев в процессе создания уникального управленческого решения (рис. 1).

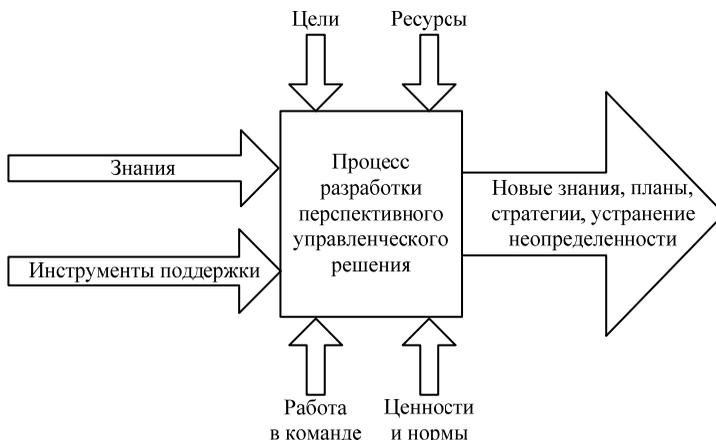


**Рис. 1.** Взаимосвязь креативности и нестандартных управленческих решений

При организации системы управления вузом требуется учет наличия у персонала требуемых навыков и умений, а также возможности нехватки знаний.

По мнению автора, фактором, который может оказать существенное влияние на эффективность разработки перспективных управленческих решений, является внедрение в этот процесс узкоспециализированного процесса генерирования знаний. Генерация в данном случае подразумевает создание новых знаний как вспомогательного фактора, изменяющего видение целей и миссии вуза. Исходными элементами будут знания не только административного, но и научно-исследовательского и профессорско-преподавательского состава (рис. 2).

Особенностью принимаемых с помощью такой системы управленческих решений будет возможность формирования новых инструментов и методологий на основе «внутреннего» взгляда на процесс разработки нестандартного решения. Являясь непосредственными участниками основной деятельности вуза, НИС и ППС могут на основе своих идей и гипотез предлагать схемы и модели повышения эффективности



**Рис. 2.** Процесс разработки перспективных управленческих решений

того или иного направления деятельности вуза, административный персонал с помощью использования информационных и коммуникационных технологий будет генерировать полученные знания в дополнительный управленческий ресурс.

Исходя из вышесказанного, несомненно, что в контуре управления вузом ключевым звеном являются лица, принимающие решение (ЛПР), а также информационная система, связывающая знания внутри вуза в единую сеть. Внедрение интеллектуальных систем поддержки принятия решения (СППР), в частности, технологий искусственного интеллекта (ИИ), таким образом, может существенно повысить эффективность деятельности вуза. СППР позволяют связать все имеющиеся у образовательной организации интеллектуальные ресурсы с возможностями и способностями компьютера, повысив тем самым качество процесса разработки перспективных управленческих решений.

Таким образом, по мнению автора, внедрение и использование систем ИИ в процессе управления вузом позволит:

преодолеть сложности в управлении, возникающие при выборе из множества альтернативных вариантов решений;

эффективно организовать большие объемы информации;

сжать информацию до необходимого для принятия решения уровня без потери ее содержательной составляющей, существенно влияющей на результат;

устранить проблему нехватки времени на принятие решения;

качественно скоординировать все звенья процесса принятия решения;

обеспечить сохранение и распространение знаний, полученных в процессе многолетней работы и значительного практического опыта НПС и ППС.

Вышеизложенное позволит вузам выйти на новый уровень интеграции управления знаний и технологий и, тем самым, обеспечить себе создание значительных конкурентных преимуществ, а национальной экономике – устойчивое развитие.

### Библиографический список

1. *Икудзиро Н., Хиротака Т.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах: пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
2. *Тузовский А. Ф., Чириков С. В., Ямпольский В. З.* Системы управления знаниями (методы и технологии) / под общ. ред. В. З. Ямпольского. Томск: Изд-во НТЛ, 2005.
3. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм, демократия. М.: Эксмо, 2007.

### Сведения об авторе

*Тихонова Анна Дмитриевна* (Россия, Екатеринбург) – старший преподаватель кафедры экономики предприятий, Уральский государственный экономический университет (yami513@mail.ru)

\*\*\*

*Anna D. Tikhonova* (Russia, Ekaterinburg) – senior lecturer of Enterprises Economics Department, Ural State University of Economics (yami513@mail.ru)

### Process of development of perspective administrative decisions in the organizations of the higher education

**Abstract.** In the conditions of innovative orientation of modern economy, the role of requirement of higher education institutions for ensuring high-quality management of the processes happening in them amplifies, and introduction of intellectual systems of support of decision-making can significantly increase efficiency of their activity

**Keywords:** higher education institutions; management; innovations; development of administrative decisions; artificial intelligence.

◇ ◇ ◇

*И. Н. Ткаченко*

## **Коммуникационный менеджмент как инструмент достижения корпоративной устойчивости и репутации**

**Аннотация.** В статье анализируются механизмы и инструментарий коммуникационного менеджмента с позиции его воздействия на восприятие различными группами стейкхолдеров компании. Рассматриваются возможности экономики впечатлений, событийного анализа для повышения экономической ценности и корпоративной устойчивости компаний. Уточнено понятие коммуникационного менеджмента с позиции стейкхолдерского подхода.

**Ключевые слова:** коммуникационный менеджмент; стейкхолдеры; репутационный капитал; сознательный бизнес.

В условиях все более жесткой конкурентной борьбы компании по всему миру ищут новые возможности для создания дополнительной ценности. Среди инструментов реализации этих возможностей встречаются все более и более креативные. Действительно, для поддержания устойчивости развития компаний, для завоевания приверженности этим компаниям потенциальных инвесторов, необходимо уметь производить позитивное впечатление на большое число контрагентов компании, завоевывать симпатию у широкого круга заинтересованных в деятельности компании лиц.

Придут ли в компанию новые инвесторы? Приобретут ли товары и услуги этой компании новые клиенты? Выберут ли эту компанию как желаемое место работы профессиональные кадры? Будут ли лояльны к этой компании государственные органы управления? Насколько положительно будет оценивать данную компанию местное сообщество? Как будут относиться к компании бизнес-партнеры как деловые партнеры или только как конкуренты? Ответы на эти и подобные им вопросы во многом зависят не только от финансовых результатов деятельности компании. Поддержание корпоративной устойчивости необходимо каждодневно моделировать и каждодневно поддерживать на практике умелыми действиями, управляемыми механизмами коммуникационного менеджмента. Несколько перефразируя авторов книги Джозефа Пайна и Джеймса Гилмора «Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие» [2], и применяя их концепцию не к сфере маркетинга, а к сфере успешной корпоративной деятельности, можно сказать, что, чтобы продвинуть

свою компанию перед большим числом стейкхолдеров, надо очень и очень постараться, надо уметь произвести впечатление о себе, улучшить свой имидж, свою репутацию, ведь это впечатление вполне может быть монетизировано.

Все атрибуты представления компании как социально ответственного и устойчивого бизнеса могут эффективно работать через восприятие этих атрибутов действующими (явными) и потенциальными (неявными) стейкхолдерами тех благ, которые может дать компания, в том числе и для внешнего круга стейкхолдеров. Стейкхолдеры ждут от компании позитивных впечатлений и реальных изменений, которые может дать им компания, и которые направлены как на рост их материального благосостояния, так и на приращение нефинансовых активов, удовлетворенности от сотрудничества с компанией. Как справедливо отмечают Дж. Гилмор и Дж. Пайн «...бесконечный процесс создания финансовых инструментов не дает сколько-нибудь значительного прироста реальной стоимости» [2].

Для повышения экономической ценности и корпоративной устойчивости компании должны создавать принципиально новое предложение в самых разных сферах своей деятельности, в том числе и опираясь на возможности экономики впечатлений. Этот «неосязаемый» актив должен быть хорошо срежиссирован компанией, представлен стейкхолдерам буквально как театральное действие, только тогда есть надежда, что восприятие положительных впечатлений отразится на приращении стоимости. Нашей экономике и управленческой практике непривычны такие термины и суждения, но ведь новой экономике остро нужны и новые модели бизнеса. И только новые инструменты менеджмента в условиях новых вызовов смогут открыть перед компанией новые стратегические возможности.

Поясним, какие управленческие инструменты мы имеем в виду.

Перед корпоративным бизнесом, всерьез заинтересованным в долгосрочной и эффективной деятельности, устойчивом развитии стоит задача внедрения системы, при помощи которой возможно выявление истинных потребностей общества и поиск путей их выполнения. Привлекательность организации для стейкхолдеров тесно связана с ее действиями по удовлетворению ожиданий со стороны общества. В этой связи стоит приглядеться к тем способам и механизмам, с помощью которых компания коммуницирует с этим обществом.

Сегодня многие крупные компании применяют инструменты корпоративной социальной ответственности для повышения своей репутации. Крупные компании всерьез заинтересованы в долгосрочной и эффективной деятельности, стараются приумножить свой репутационный капитал, реально демонстрируя социальную ответственность,

систематично выявляя истинные потребности общества. Многие компании понимают, что достичь преимущества в жесткой конкурентной борьбе можно не только за счет успехов в основной деятельности, но и за счет так называемых «неосязаемых» активов, оказывающих воздействие на репутацию компании и выделяя ее и для контрагентов, и для потенциальных инвесторов.

В свою очередь, репутационный капитал компании базируется на отчетливо выраженной информационно-коммуникативной основе. Конкурентным преимуществом и особым достоинством компаний становится их способность формировать для потенциально заинтересованных в их деятельности субъектов такую информацию, которая даст явное преимущество перед другими конкурентами. С этих позиций компаниям важно быть гибкими в плане формирования информации о себе для выстраивания позитивного образа компании для привлечения партнеров, выстраивания отношений с ними.

Деловая репутация, являясь общественной оценкой, формируется в результате взаимодействия компании со всеми стейкхолдерами, каждый из которых значим для бизнеса, и играет важную роль в цепочке создания стоимости, а также формирования деловой репутации. Ряд авторов [4] предлагает оценивать влияние корпоративной социальной ответственности (КСО) на деловую репутацию компании с помощью коэффициента, рассчитываемого как отношение процентного изменения затрат компании на КСО за определенный период к процентному изменению репутационной составляющей в рыночной стоимости компании за рассматриваемый период. Деловая репутация, как пишут Г. И. Грекова и Т. С. Савина, и в этом мы с ними согласны, – это показатель отношения к компании со стороны внешнего ее окружения, показатель доверия, готовности к сотрудничеству, приемлемости ее стратегии, понимания целей, стиля и намерений ее деятельности. Это комплексная характеристика компании, многогранная и сложная в идентификации, верификации и оценке [4]. В формировании деловой репутации компании принимает участие не только сама компания, но прямо или опосредованно в этом процессе участвуют все внешние и внутренние стейкхолдеры компании. Именно деловая репутация выступает фактором устойчивого развития компании. Репутационный капитал связан с такими характеристиками устойчивости бизнеса, как надежность перед всеми контрагентами, ответственность перед акционерами, инвесторами, перед персоналом компании, перед деловым и местным сообществом, социальная и экологическая ориентированность компании.

Публичные компании стремятся максимально полно раскрывать информацию о своей социальной политике, ответственном поведении,

тем самым повышая репутацию компании. Встает вопрос: каким образом коммуницировать с теми, на кого направлено влияние социальных «сигналов» о деятельности компании? Как выстроить этот процесс наиболее эффективно и добиться искомого результата? В этой связи необходимо обратить внимание на технологии коммуникационного менеджмента.

Под коммуникационным менеджментом с позиций нашей сферы исследования мы представляем процесс управленческого воздействия на широкие слои стейкхолдеров с использованием специальных технологий управления коммуникациями с целью достижения социально-значимого репутационного эффекта. Участники коммуникационных процессов, вовлекаемые в коммуникации в результате определенных интересов компании, и представляют собой целевые группы коммуникационного менеджмента.

Коммуникационный менеджмент направлен на повышения доверия к компании со стороны широкого круга заинтересованных сторон и улучшению общественного мнения о компании. Именно доверие к компании является той ценностью, опираясь на которую можно получить значимый репутационный эффект. В своих более ранних публикациях [7] нам уже приходилось обращать внимание на проблему доверия, говоря о подготовленности, а точнее неподготовленности «почвы» для институциональных изменений в российской экономике. И за последние годы российское общество в этом отношении продвинулось не на много. А ведь именно высокий уровень доверия открывает путь более разнообразным общественным отношениям, открывает возможности для выработки особого репутационного капитала. Если нет доверия в обществе, неизбежно происходит рост транзакционных издержек; экономическим субъектам приходится взаимодействовать лишь в рамках системы формальных правил и положений, которые нужно постоянно вырабатывать, согласовывать, отстаивать, обеспечивать их соблюдение. Иначе говоря, «преобладание недоверия в обществе равносильно введению дополнительного налога на все формы экономической деятельности, от которой избавлены общества с высоким уровнем доверия» [8].

Поддерживая свой имидж перед стейкхолдерами, компании стараются показать себя как компании, которые служат как собственным, так и общественным интересам, создавая ценность для потребителей, сотрудников, поставщиков, инвесторов, общества и окружающей среды. В последние годы появился даже термин «сознательный бизнес» [6]. При этом необходимо понимать, что ответственность перед заинтересованными лицами должны иметь не только крупные корпорации: все бизнесы должны быть социально ориентированы, создавать

ценность для ключевых стейкхолдеров, стремиться к этическому лидерству [10].

Идеология сознательного бизнеса основывается на четырех базовых принципах, одним из которых является культура. Культура сознательного бизнеса – источник великой силы и стабильности компании, обеспечивающий сохранность ее цели и ключевых ценностей. Сознательная культура развивается исходя из приверженности компании высшим целям, взаимозависимости заинтересованных лиц и сознательного лидерства. Характерные черты: доверие, прозрачность, равенство, справедливость, личностный рост, любовь и забота. Если компания сформировала такую культуру, то стейкхолдеры компании, конечно же должны знать об этом. Продвижение себя как не просто социально ответственной, устойчивой в своих ориентирах и в своем развитии, но и во всех смыслах сознательной компании важно для продвижения такой компании и для внешнего, и для внутреннего окружения.

Правильная организация процедур коммуникационного менеджмента направлена на создание дополнительной добавленной стоимости. Коммуникативная активность компании определяется ее корпоративной политикой и стратегией, структурированием содержания информации, выбором целесообразных коммуникационных средств, каналов передачи и восприятия информации целевыми группами (стейкхолдерами) компании. Если продвижение информации по каналах коммуникации для абсолютно всех групп стейкхолдеров пока еще не является абсолютно налаженным делом, хотя бы в силу того, что компании далеко не всем стейкхолдерам уделяют равное внимание, да и не всех еще идентифицировали, но и в теоретическом и в практическом плане можно выделить одну сферу таких взаимоотношений. Речь идет о таких технологиях коммуникационного менеджмента, которые направлены на развитие связей с органами государственной власти. Это так называемый GR-менеджмент, или «Government relations management». По мнению ряда исследователей, GR – одно из направлений коммуникационного менеджмента, целью которого является согласование собственных интересов организаций с интересами органов государственной власти различного уровня для снижения рисков и обеспечения устойчивого развития [1]. Многие исследователи GR-менеджмента во взаимоотношениях бизнеса и власти уделяют бизнесу второстепенное, подчиненное положение некоего реципиента, которому от власти (при «примерном» поведении бизнеса) могут перепасть и выгодные гос. заказы, и лоббирование интересов бизнеса, и содействие победе компаний в инвестиционных программах и государственных тендерах, и продвижение различных документов по ин-

станциям с целью их ускорения и успешного принятия решений [5]. Нам более близка концепция партнерских отношений бизнеса и власти (что должно проявляться, в частности, в проектах государственно-частного партнерства [3]). Ряд исследователей указывают на неуместность отношения к власти как к объекту воздействия. Назрела необходимость смены парадигмы и перехода к коммуникативному подходу, для которого естественны равноправные отношения двух субъектов, вследствие чего процесс воздействия превращается в последовательное и продуктивное взаимодействие [9].

Многие компании умело позиционируют себя на поле публичного продвижения в СМИ, электронных средствах информации, социальных сетях. Надо учитывать, что современное информационное поле весьма обширно, и далеко не всегда сама компания может формировать благоприятное мнение о себе у стратегически важных для нее стейкхолдеров путем размещения информации на своем корпоративном сайте. Все более значимым становится для формирования имиджа компании постоянный мониторинг разнообразных событий, новостей в той или иной мере касающихся компании, а в дальнейшем и рациональное управление деловой репутацией с использованием информации, полученной на основе анализа новостного контента.

Так, компания должна уметь выстраивать информацию о себе и умело управлять ею на основе так называемого событийного анализа, понимая, что далеко не все новостные сообщения о компании приносят ей позитивное приращение в репутационный капитал. Мнение стейкхолдеров о той или иной компании может меняться под воздействием той или иной новостной информации. Так, когда потенциальный инвестор узнает, что компания меняет свою бизнес-стратегию и делает ее не только высокоприбыльной, но и социально-ориентированной, у него возникает предположение, что у компании не просто хорошо идут дела, что видно из ее отчетов, аналитики, мнения бизнес-сообщества, данных рейтинговых агентств, информации о рыночной капитализации, но что эти данные формируются еще и за счет репутационной составляющей. Возникает реакция на новостной повод. Событийный анализ чаще используется для выявления реакции фондового рынка на те или иные новостные поводы и гораздо реже используется пока для оценивания ценности деловой репутации компании. Так, анализ новостных сообщений одной из крупнейших нефтегазовых компаний о направлениях корпоративной социальной ответственности и их вкладе в изменение деловой репутации компании, привел нас к выводу, что наибольший вклад вносят такие направления КСО как: окружающая среда, добросовестные деловые практики, проблемы, связанные с потребителями, участие в жизни сообществ и их развитие.

Нами было проведено исследование, в рамках которого было оценено влияние деловой репутации на стоимость компании, а также вклад различных направлений КСО компании в стоимость ее деловой репутации [11].

На основании проведенного исследования были сделаны выводы о правильной реакции участников рынка на определенный тип сообщений экологической и социальной направленности; о том, что бренд компании оказался менее доходным но и более рискованным с точки зрения направления средств на его развитие и управление; о том, что различные направления корпоративной социальной ответственности вносят большой вклад в деловую репутацию компании практически в равной степени, поэтому всем направлениям КСО необходимо уделять достаточное внимание для создания и поддержания положительной деловой репутации и продвигать их через технологии коммуникационного менеджмента.

Обобщая все вышесказанное, можно сказать, что реализация грамотной коммуникационной политики компаний, относящихся к «сознательному» бизнесу, в сфере продвижения образа таких компаний как социально-ориентированных, ответственных приводит к повышению их деловой репутации и лояльности заинтересованных сторон, что может служить основой для формирования конкурентных преимуществ, которые необходимы любой компании для устойчивого развития.

### Библиографический список

1. *Ачкасова В. А.* GR как новая отрасль коммуникативной деятельности // Российская школа связей с общественностью. 2015. № 6. С. 81.
2. *Гилмор Дж., Пайн Дж.* Экономика впечатлений: как превратить покупку в захватывающее действие / пер. с англ. Е. Борисова. М.: Альпина Паблишер, 2018.
3. *Государственно-частное партнерство*: учеб. пособие / под ред. И. Н. Ткаченко. Сер.: Университеты России. М.: Юрайт, 2016.
4. *Грекова Г. И., Савина Т. С.* Оценка влияния социальной ответственности компании на ее деловую репутацию // Вестник Новгородского государственного университета. 2014. № 82. С. 50–55.
5. *Кудаярова М. К.* Роль GR-коммуникаций в коммерческой деятельности // Культура, наука, образование: проблемы и перспективы: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Нижевартовск, 7 февраля 2014 г.). Нижевартовск: Нижевартовский гос. ун-т, 2014. С. 132–134.
6. *Макки Дж., Сисодиа Р.* Сознательный капитализм. Компании, которые приносят пользу клиентам, сотрудникам и обществу / пер. с англ. А. Коробейникова. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.

7. Романова О. А., Ткаченко И. Н. Концептуальные основы оценки эффективного развития внутрифирменных корпоративных отношений. Препринт. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2001.

8. Фукуяма Ф. Доверие. Социальные добродетели и создание благосостояния // Новая индустриальная волна на Западе. Антология / под ред. В. Л. Иноземцева. М.: Academia, 1999.

9. Черкашенко Т. А. Классификация GR-технологий: коммуникативный подход // Медиаскоп. 2015. Вып. № 4. URL: <http://www.mediascope.ru/2045/>.

10. Freeman R. E., Velamuri S. R. A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility. 2005. URL: <http://ssrn.com/abstract=1186223/>.

11. Tkachenko I., Pervukhina I. Event study analysis of the impact of news on the value of corporate reputation: the Gazprom case // International day of Science 2018 – Economics, Management, Innovation: Proceeding of the International Scientific Conference (Olomouc, 12–13 April 2018) / ed. by J. Zimmermannova. Brno, 2018. P. 18–24.

### **Сведения об авторе**

**Ткаченко Ирина Николаевна** (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом, Уральский государственный экономический университет ([Tkachenko@usue.ru](mailto:Tkachenko@usue.ru))

\*\*\*

**Irina N. Tkachenko** (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Corporate Economics and Business Governance Department, Ural State University of Economics ([Tkachenko@usue.ru](mailto:Tkachenko@usue.ru))

## **Communication management as a tool achieving corporate sustainability and reputation**

**Abstract.** The article analyzes the mechanisms and tools of communication management from the perspective of its impact on the perception of different groups of stakeholders of the company. The possibilities of the economy of impressions, event analysis for increasing economic value and corporate sustainability of the companies are considered. The concept of communication management has been clarified from the standpoint of the stakeholder approach.

**Keywords:** communication management; stakeholders; reputation capital; conscious business.

◇ ◇ ◇

*Н. В. Тонких, А. В. Бабинцева*

## **Дистанционная женская занятость: проблемы управления и перспективы развития<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Изложены результаты пилотажного исследования дистанционной женской занятости на российском рынке труда, полученные с помощью метода контент-анализа вакансий и резюме соискателей удаленной работы; определены проблемы управления и перспективы развития.

**Ключевые слова:** дистанционная занятость; женская занятость; управление занятостью.

Российский рынок дистанционной занятости начал формироваться относительно недавно, с отставанием от западных темпов развития. Большинство авторов до сих пор относят его к новым, слабо изученным формам, что определяет актуальность нашего исследования. Дистанционный труд для современных женщин является нестандартной формой занятости, которая стала возможна благодаря развитию информационно-цифровых технологий, становлению информационно-электронного общества [2]. Дистанционные работники – это лица, заключившие трудовой договор о выполнении работы вне места расположения работодателя с использованием сети Интернет и других видов связи [3].

Особенность дистанционной занятости, в первую очередь, состоит в пространственной, а нередко и географической удаленности рабочего места сотрудника от места расположения организации работодателя [1]. Вторым отличительным признаком считается применение различных коммуникационных техник и технологий для осуществления трудовой деятельности, такие как компьютер и все сопутствующее программное обеспечение, работающее в сети Интернет, такие как Instagram, Telegram, What's Up и многие другие социальные программы. Следующий признак относящийся к дистанционной занятости это гибкий режим организации труда (гибкий график, гибкое рабочее место и т. д).

Авторы исследовательского проекта аналогично определяют сущность дистанционной занятости – это труд, когда выполнение работы происходит вне офиса работодателя, место выполнения определяет

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при поддержке РФФИ в рамках научного проекта № 18-010-00774 «Исследование влияния развития дистанционной женской занятости на институт родительства».

сам сотрудник. На территории работодателя возможны встречи, совещания, но основная работа выполняется не там. Возможна официальная работа на одного работодателя или выполнение заданий разных заказчиков. К дистанционной занятости мы относим не только работу в рамках трудовых договоров, но и работу на разных заказчиков на основе договоров гражданско-правового характера, например труд фрилансеров, выполняемый удаленно.

Отметим, что гендерная проблематика вопросов рынка труда и занятости, в частности дистанционной, весьма популярна в современном мире. В последнее время проведен и опубликован ряд интересных исследований, в которых изучались предпочтения и отдельные аспекты «специализации» женщин на удаленном рынке труда. В частности, В. А. Похвощев и О. А. Колесникова в своей статье «Развитие женского предпринимательства как фактор обеспечения женской занятости» выявили наиболее привлекательный для женщин сегмент – оказание образовательных услуг через сеть Интернет [1]. Актуальность данной темы для современного рынка труда подтверждают и другие авторы. Т. М. Хусяинов в своем исследовании о причинах добровольного перехода сотрудников на занятость в сети Интернет [4] указал, что третьей по степени важности причиной перехода сотрудников на дистанционный труд является невозможность посещения рабочего места по семейным обстоятельствам. Чаще всего причина трудностей, связанная с семейными обстоятельствами, характерна именно для женщин, в силу выполнения ими материнской функции.

В публикациях практического характера, обсуждаемых в среде рекрутеров, кадровых агентств и представителей интернет-порталов по поиску и подбору персонала отмечается бурный рост количества дистанционных вакансий и соискателей, выделяются плюсы и минусы условий удаленной занятости. Однако объективной статистики по распространенности дистанционной занятости в сегменте женского труда пока нет, более того, не изучено отношение женщин к таким формам занятости, привлекательность и готовность работать дистанционно. Не проработаны вопросы государственного содействия в трудоустройстве женщин, для которых дистанционная занятость является выходом в ситуации, когда нужен трудовой доход, но есть сложности с совмещением работы и родительского труда по воспитанию детей.

Целью нашего исследования является апробация методики сбора и анализа эмпирической информации по сегменту дистанционной женской занятости, ее количественных и качественных характеристик. Основная рабочая гипотеза заключается в следующем предположении: гибкие условия организации дистанционного труда являются привлекательными для женщин, имеющих детей, могут являться фактором

роста активности участия женщин в развитии своих детей и в реализации личных проектов по собственному образованию, могут способствовать росту рождаемости.

Основу авторской методики исследования проблем дистанционной женской занятости наряду с серией социологических опросов женщин различных категорий и статусов (безработные, занятые дистанционно, женщины-блогеры и др.) составляет метод контент-анализа информации, размещенной в интернет-ресурсах, о требованиях в отношении женщин на позиции в дистанционном сегменте рынка труда.

Платформой для исследования выступили три наиболее популярных и эффективных по экспертным оценкам сайта для поиска работы, такие как [gabota66.ru](http://gabota66.ru), [hh.ru](http://hh.ru) и [freelance.ru](http://freelance.ru). Изучались так же вакансии и резюме, представленные на интерактивном портале государственной службы занятости. Пилотажное исследование проводилось в феврале 2018 г. Количественно-качественная оценка резюме фрилансеров, размещенных на [freelance.ru](http://freelance.ru) выполнялось сплошным способом. Контент-анализ информации вакансий рынка удаленного (дистанционного) труда выполнялся выборочно, случайным способом. Основной задачей выборочного изучения содержания вакансий являлось выявление каких-либо особых профессиональных или других требований к женщинам, или предпочтений (ограничений) для работодателей по использованию женского труда. Частично результаты исследования представлены в табл. 1.

Т а б л и ц а 1

**Предварительные результаты контент-анализа вакансий и резюме в сегменте дистанционной (удаленной) занятости**

Форма занятости по профессиональному признаку	Количество зарегистрированных фрилансеров			Результаты контент-анализа удаленных вакансий, выборочно, случайным способом	
	Всего, чел.	Из них женщин	Доля женщин, %	Всего, ед.	Указано, что требуются женщины
Разработка сайтов	66 199	27 502	41,5	639	Требование к полу не указано. Соблюдение ТК РФ
Веб-программирование	6 742	883	13,1	79	
Копирайтинг	6 371	4 305	67,6	290	
Флеш-сайты	199	102	51,3	0	
Юзабилити-анализ	582	209	35,9	8	
Адаптивный дизайн	2 056	645	31,4	49	
Доработка сайтов	6 476	1 601	24,7	181	
Системы администрирования (CMS)	6 034	1 051	17,4	17	
QA (тестирование)	5 184	1 491	28,8	82	
Менеджер проектов	35 889	15 559	43,4	290	

Окончание табл. 1

Форма занятости по профессиональному признаку	Количество зарегистрированных фрилансеров			Результаты контент-анализа удаленных вакансий, выборочно, случайным способом	
	Всего, чел.	Из них женщин	Доля женщин, %	Всего, ед.	Указано, что требуются женщины
Интернет-магазины	32 786	15 555	47,4	529	
Контент-менеджер	15 454	9 430	61,0	154	
Сайт «под ключ»	2 858	1 009	35,3	20	
Верстка	30 786	14 949	48,6	489	
Дизайн сайтов	49 893	26 242	52,6	192	
Проектирование	149 887	51 825	34,6	640	
.....					

Представленная статистика позволяет сделать вывод, о том, что российский рынок труда на данный момент времени весьма ограниченно готов удовлетворить спрос со стороны желающих работать на условиях удаленной занятости. Количество опубликованных вакансий в среднем только на 30 % покрывают количество предложений (резюме) соискателей дистанционной работы. Контент-анализ содержания вакансий с целью выявить какие-либо особые требования к женщинам оказался не информативен, так как по российскому законодательству дискриминация отбора кандидатов на работу по половому признаку запрещена, и работодатели не указывают их в публичных офертах. Однако получены интересные данные по «специализации» рынка удаленной работы по гендерному признаку (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Группировка профессий (трудовых функций)  
в дистанционном сегменте занятости в гендерном разрезе**

Источник	Содержание работы, трудовая функция
<i>Мужской сегмент рынка труда</i>	
hh.ru Работа 66.py freelance.ru	Программист; разработчики ПО. Инженер-программист. Помощник программиста. Администратор ИТ. Региональный представитель. Руководитель территориального филиала
<i>Женский сегмент рынка труда</i>	
hh.ru Работа 66.py	Специалист по приему звонков (работа в колл-центре); менеджер по продажам; автор научных работ; специалист по работе с клиентами; рекрутер; преподаватель английского онлайн; редактор; специалист по закупке; модератор; контент-менеджер; менеджер по работе с социальными сетями; копирайтер
freelance.ru	Обучение и консультации по различным вопросам; переводы; набор текстов; копирайтер; озвучка; видео (ролики); разработка игр
<i>Интерактивный портал государственной службы занятости населения не информативен</i>	
Количество удаленных вакансий в базе данных несущественно, ничтожно мало	

Таким образом, апробация социологических инструментов исследования женского дистанционного сегмента рынка труда прошла достаточно успешно. Дальнейшее изучение проблемного поля предполагается проводить с помощью методов анкетирования и нарративного анализа, что по нашему мнению позволит выявить корреляцию отношения женщин к дистанционной занятости и готовности к профессиональному и личному развитию, совмещению общественно-полезного и родительского труда. Практическая значимость работы связана с возможностью учета полученной информации в области разработки государственных программ подготовки и переподготовки безработных женщин по востребованным удаленным вакансиям.

### Библиографический список

1. *Илюхина Л. В.* Социально-трудовые отношения в современной России: пути совершенствования механизмов регулирования // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (Новочеркасского политехнического института). 2015. № 2. С. 69–73.

2. *Правкина Я. Ю.* Социологический анализ дистанционного труда как инновационной формы занятости современной молодежи // Современные научные исследования и инновации. 2012. № 4. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2012/04/11168/>.

3. *Трегубова В. М.* Компьютерные технологии и дистанционная занятость работников // Социально-экономические явления и процессы. 2011. № 10. С. 103–107.

4. *Хусяинов Т. М.* Причины добровольного перехода сотрудников на занятость в сети Интернет (на примере Нижегородской области) // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Социология. Психология. Философия. 2014. № 1(2). С. 468–473.

### Сведения об авторах

**Тонких Наталья Владимировна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет ([nvvorob1@mail.ru](mailto:nvvorob1@mail.ru))

**Бабинцева Алина Вячеславовна** (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный университет ([luizenokk@inbox.ru](mailto:luizenokk@inbox.ru))

\*\*\*

**Natalia V. Tonkikh** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, Ural State University of Economics ([nvvorob1@mail.ru](mailto:nvvorob1@mail.ru))

**Alina V. Babintseva** (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics ([luizenokk@inbox.ru](mailto:luizenokk@inbox.ru))

## Remote female employment: governance issues and development prospects

**Abstract.** The article describes the results of a pilot study of distance female employment in the Russian labor market based on the application of the content-analysis method for vacancies and summaries of applicants for remote work. Management problems and prospects of development are defined.

**Keywords:** distance employment; female employment; employment management.



УДК 346

*О. С. Троценко*

### Правовые проблемы соотношения механизма государственно-частного партнерства и системы государственных закупок в Российской Федерации

**Аннотация.** По результатам анализа основных подходов к определению государственно-частного партнерства автор рассматривает возможность взаимодействия института государственно-частного партнерства с институтом государственных закупок, анализирует фундаментальные причины, обуславливающие большую эффективность инструментария государственно-частного партнерства по отношению к традиционным государственным закупкам.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство; государственные закупки; контракт жизненного цикла; частный партнер; публичный партнер.

Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г.<sup>1</sup> предусматривает создание и развитие конкурентных рынков и последовательную демонаполизацию экономики. В связи с этим в России активно идет обсуждение возможностей взаимодействия государства и частного сектора в тех отраслях экономики, в которых государство традиционно имело приоритет (энергетика, транспортная инфраструктура, коммунальное хозяйство, здравоохранение и др.). Действительно, государственно-частное партнерство (далее – ГЧП) на данном этапе развития нашей стра-

---

<sup>1</sup> *О Концепции* долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года: распоряжение Правительства РФ от 17 ноября 2008 г. № 1662-р.

ны выступает одним из наиболее действенных механизмов, стимулирующих привлечение частного капитала с целью обеспечения устойчивого экономического роста. По мнению Президента РФ В. В. Путина, «использование государственно-частного партнерства позволяет увязать в единое целое ресурсы и возможности государства, регионов, бизнеса, снизить риски участников проекта, распределить их зоны ответственности, согласовать интересы»<sup>1</sup>. О серьезных успехах в связи с использованием механизмов ГЧП В. В. Путин заявлял еще в период замещения им должности Председателя Правительства РФ, выступая на заседании Консультативного совета по иностранным инвестициям в октябре 2011 г.<sup>2</sup> Институт ГЧП занимает одно из ведущих мест и в научных дискуссиях о способах решения государственных задач, связанных как с развитием инфраструктуры, так и с определением направлений инвестиционной политики. Современные авторы [8] выделяют особенности ГЧП в Российской Федерации. В отличие от стран ЕС, где ГЧП, как правило, используется для привлечения частных инвестиций в крупные инфраструктурные проекты, для нашей страны оно призвано решать не только экономические, но и политические, и социальные задачи. В связи с этим рецепция успешного западного опыта вряд ли возможна без учета особенностей России. Таким образом, представляется интересным провести анализ позиций российских ученых относительно определения термина «государственно-частное партнерство». В экономической литературе сущность ГЧП отражает определение В. Г. Варнавского, который понимает ГЧП в двух смыслах. В теоретическом аспекте – это система отношений государства и бизнеса в договорной (контрактной) форме, которая широко используется в качестве инструмента национального, международного, регионального, городского, муниципального экономического и социального развития и планирования. С практической точки зрения, это конкретные проекты, реализуемые различными государственными органами и бизнесом совместно или только частными компаниями на объектах государственной и муниципальной собственности [2]. Еще один представитель экономической науки В. Н. Гирич считает, что ГЧП следует рассматривать не только как факт заключения сотрудничества между государством и бизнесом по тому или иному проекту, но и как один из глобальных механизмов регулирования экономики, который преследует вполне конкретные цели и задачи на всех уровнях федеративного устройства [3]. По мнению Н. В. Проваленовой и А. А. Николаевой, в связи с тем, что в реализации проектов ГЧП возможно уча-

---

<sup>1</sup> URL: <http://www.archive.premier.gov.ru>.

<sup>2</sup> URL: <http://expert.ru/2011/10/18/pribyil-pomnozhennaya-na-stabilnost/>.

стие и иностранного инвестора (например, строительство автомагистралей М1/М15 (связавшие между собой три столицы – Вену, Будапешт и Братиславу) и М5 (Будапешт – граница Югославии) есть основания понимать ГЧП как юридически закрепленное взаимовыгодное сотрудничество между государством и отечественным или иностранным частным партнером, на основе соглашения, в целях создания, реконструкции, модернизации, обслуживания или эксплуатации объектов социальной и инженерной инфраструктуры государственной или муниципальной собственности, а также услуг исполняемых или оказываемых государственными или муниципальными органами, учреждениями и предприятиями, обеспечение в соответствии с законодательством эффективного использования имущества, находящегося в государственной и муниципальной собственности [6]. Исходя из приведенных определений, отметим, что большинство представителей экономической науки рассматривают ГЧП как союз государства и бизнеса, в основе которого лежит взаимовыгодное сотрудничество с целью распределения рисков и достижения наилучших результатов. Представители юридической науки несколько иным образом определяют ГЧП. Так, А. В. Белицкая отмечает, что ГЧП относится к видам инвестиционной деятельности наряду с государственным инвестированием и частным инвестированием, которые выделяются по критерию субъекта инвестирования [1]. Эта точка зрения поддерживается В. Ф. Попондопуло и Н. А. Шевелевой [7]. Н. А. Игнатюк определяет ГЧП как вид сотрудничества органов публичной власти с юридическими лицами, гражданами или их объединениями, осуществляемого на основе объединения ресурсов, средств, собственности, усилий или потенциала, направленного на реализацию государственной политики, удовлетворение общественных потребностей, создания общественно-значимых объектов, защиты социальных, трудовых, иных прав граждан либо решение иных общественно-значимых задач [4]. В. Г. Истомин рассматривает ГЧП в качестве одной из форм сотрудничества власти и бизнеса [5].

Переходя от научных терминов к подходу российского законодателя, отметим, что с принятием Федерального закона от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты» (далее – Закон о ГЧП) проблема легального определения ГЧП решена. Так, в соответствии с подпунктом 1 части первой статьи 3 Закона ГЧП государственно-частное, муниципально-частное партнерство – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной

стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с Законом о ГЧП в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества. Исходя из легального определения ГЧП, следует, что основными его признаками является сотрудничество публичного и частного партнера, основанное на соглашении о ГЧП, заключенном на определенный срок основанное на объединении ресурсов, распределении рисков. Вероятно, включение в легальное определение таких признаков ГЧП, как юридическое оформление на определенный срок, объединение ресурсов и распределение рисков, выработанных в научной литературе, является оправданным. Вслед за законодателем, мы согласны с тем, что такая широкая правовая категория, как ГЧП, не может сводиться исключительно к соглашению. Как правило, ГЧП связывается с такими формами реализации, как контракты, заключаемые между государством (органом местного самоуправления) и бизнесом на осуществление определенных общественно необходимых и полезных видов деятельности, концессии, аренда в ее традиционной форме и форме лизинга. При этом не запрещено развитие и других форм ГЧП. Следовательно, одна из возможностей развития ГЧП в Российской Федерации связана с системой государственных закупок. Между тем, привлечение частных инвестиций для выполнения государственных задач должно дополнять сферу государственных закупок, но не конкурировать с ней. Однако на сегодняшний день наблюдается коллизия правовых норм, в частности, при реализации проектов жизненного цикла (далее – КЖЦ), так как четких характеристик, позволяющих отличить КЖЦ в государственных закупках и КЖЦ в рамках ГЧП, нет. Возможным отличием может стать способ финансирования. При ГЧП мы имеем дело с прямым финансированием, при государственных закупках – с авансовым финансированием. Длительное время институт концессионных соглашений, как одна из форм ГЧП, позволял довольно успешно реализовывать инфраструктурные проекты, каких-либо существенных претензий со стороны надзорных органов не поступало. Однако в 2017 г. концессии внезапно стали объектом пристального внимания ФАС России. Причиной появления существенного числа споров явилось то, что антимонопольные органы, а вслед за ними и некоторые суды, стремились применить правила о государственных и муниципальных закупках к концессионным соглашениям. Это касалось таких вопросов как размер платы концедента, споры о возможных требованиях предварительного отбора, споры о допустимости третьей оговорки в концессионных соглашениях). С учетом того,

что значительная часть отношений, связанная с созданием новых инфраструктурных объектов, подпадает под регулирование смежного с концессионным законодательства о госзакупках. Полагаем, что подобная постановка вопроса контролирующими и регулирующими структурами в целом имеет право на существование. Однако необходимо на законодательном уровне выработать подходы, позволяющие минимизировать риски применения подобной квалификации концессионных соглашений. Показательным является дело № А40-23141/2017, так называемая «Башкирская концессия», в рамках которого, по мнению ФАС России, за счет публичного образования может возмещаться только часть расходов. Отрицательная позиция ФАС основывается на том, что концессионное соглашение с условиями о несении всех расходов по проекту публичным партнером фактически является закупкой в соответствии с законодательством о контрактной системе. При этом ранее по такой модели были реализованы такие концессии как: система «Платон», трасса «Москва-Санкт-Петербург», III и IV участки ЦКАД, и претензий к ним не было. Негативные последствия такой модели антимонопольным органом не указывались. В итоге удалось доказать, что возмещение всех расходов за счет публичного образования не противоречит закону и не влечет отрицательных последствий, и суд согласился с такой позицией. Возможность полного финансирования расходов актуальна в тех проектах, где концессионер не получает доход от использования объекта соглашения. Например, это проекты по созданию и эксплуатации бесплатной автомобильной дороги, проекты по созданию и эксплуатации системы освещения. В таких случаях только при 100 % возмещении расходов из бюджета возможна реализация проекта. Структура финансирования получается следующей: на инвестиционной стадии все или большинство средств на создание объекта привлекает концессионер, на эксплуатационной стадии в течение достаточно длительного срока такие привлеченные средства возмещаются концедентом. Концедент также уплачивает эксплуатационные расходы. За счет такой модели финансирования можно построить объект, который бы в рамках государственного заказа не смог быть построен в связи с ограничением срока действия государственного контракта тремя годами и отсутствием бюджетных средств в полном размере в течение этого периода. Между тем, нельзя забывать о том, что плата концедента не носит целевого характера, полученная концессионером плата концедента может и не пойти на возмещение расходов на создание объекта соглашения. Однако отсутствие целевого характера платы концедента является спорным. Представляется, что средства, предоставляемые в рамках платы концедента, должны направляться исключительно на цели, связанные с проектом. С учетом значимости условия о плате концедента для исполнения соглашения,

в том числе, для привлечения средств от финансирующих организаций, целесообразны поправки в законодательство, которые прямо бы установили возможность возмещения за счет платы концедента расходов концессионера.

Таким образом ГЧП, в отличие от государственных закупок, подразумевает софинансирование со стороны частного партнера, риски распределяются между участниками партнерства. Кроме того, проекты ГЧП носят долгосрочный характер (более трех лет), и при данной форме взаимодействия частный партнер участвует не только в создании объекта, но и в его последующей эксплуатации или обслуживании. В качестве основных мер по разграничению ГЧП и государственных закупок могут быть рассмотрены четкое определение сфер применения ГЧП и государственных закупок, устранение пересечений на основании предварительной оценки проектов, установление минимальных требований по отбору частного партнера и совершенствование конкурсной процедуры по отбору частного партнера. Кроме того, важную роль играет оценка эффективности реализации проекта. В связи с этим целесообразно разработать соответствующую методику выбора наиболее эффективной формы реализации проекта, утверждаемую постановлением Правительства Российской Федерации. При этом в Законе о ГЧП необходимо закрепить основные критерии, по которым будет производиться такая оценка.

Представляется, что границу между концессией и государственным заказом необходимо проводить в зависимости от распределения рисков. При этом открытым остается вопрос о том, что публичный и частный сектор по-разному оценивают имеющиеся риски.

Особого внимания заслуживает коллизия правовых норм при реализации проектов жизненного цикла, так как отсутствуют четкие характеристики, позволяющие отличить контракт жизненного цикла при государственных закупках от контракта жизненного цикла при ГЧП. Возможный вариант решения данной проблемы видится в исключении контракта жизненного цикла проекта из системы государственных закупок, поскольку более логично связать эту категорию с ГЧП. Вторым вариантом может быть сохранение контракта жизненного цикла в системе государственных закупок, но только для тех объектов, которые не являются объектами соглашений о ГЧП. Вместе с тем, развитие российского законодательства как в области государственных закупок, так и в области ГЧП, позволяет создать конкурентную среду, обеспечивающую не только экономию бюджетных средств, но и инструмент развития предпринимательской деятельности через стимулирование конкуренции среди участников данного процесса, что является дополнительным стимулом к развитию ГЧП.

### Библиографический список

1. *Белицкая А. В.* Государственно-частное партнерство: понятие, содержание, правовое регулирование: дис. ... канд. юрид. наук. М., 2011.
2. *Варнавский В. Г.* Государственно-частное партнерство: некоторые вопросы теории и практики // *Мировая экономика и международные отношения.* 2011. № 9. С. 41–50.
3. *Гирич В. Н.* Государственно-частное партнерство: подходы к определению. URL: <http://www.orelgiel.ru>.
4. *Игнатюк Н. А.* Государственно-частное партнерство. М.: Юстицинформ, 2012.
5. *Истомин В. Г.* Государственно-частное и муниципально-частное партнерство: характеристика возникающих отношений в контексте развития правового регулирования // *Конкурентное право.* 2016. № 2. С. 44–48.
6. *Проваленова Н. В., Николаева А. А.* Систематизация подходов к определению государственно-частного партнерства // *Мир науки.* 2014. № 4. С. 14.
7. *Публично-частное партнерство в России и зарубежных странах: правовые аспекты* / под ред. В. Ф. Попондопуло, Н. А. Шевелевой. М.: Инфотропик Медиа, 2015.
8. *Холодная Н. Д.* Государственно-частное партнерство – новый тип отношений в российской экономике // *Вопросы государственного и муниципального управления.* 2009. № 2. С. 42–56.

### Сведения об авторе

*Троценко Оксана Сергеевна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат юридических наук, доцент, зав. кафедрой предпринимательского права, Уральский государственный экономический университет ([trocenko.o@mail.ru](mailto:trocenko.o@mail.ru))

\*\*\*

*Oksana S. Trotsenko* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Law), Associate Professor, Head of Entrepreneurial Law Department, Ural State University of Economics ([trocenko.o@mail.ru](mailto:trocenko.o@mail.ru))

### **Legal problems of the correlation between the mechanism of public-private partnership and the system of public procurement in Russian Federation**

**Abstract.** In the article, based on the analysis of the main approaches to the definition of public-private partnership, the author considers the possibility of interaction between the institution of public-private partnership and the institution of public procurement, analyzes the fundamental reasons that give grounds for assuming greater effectiveness of PPP tools in relation to traditional state purchases

**Keywords:** public-private partnership; public procurement; life cycle contract; private partner; public partner.

◇ ◇ ◇

*О. Д. Фальченко*

## **Влияние евразийской интеграции на эффективность транспортной логистики<sup>1</sup>**

**Аннотация.** Рассмотрена специфика трансформации подходов к оценке эффективности транспортно-логистических операций в условиях евразийской экономической интеграции. По мнению автора, при оценке эффективности транспортно-логистического решения участник внешнеэкономической деятельности должен принимать в расчет влияние таможенных расходов при выборе способа доставки груза через единую таможенную территорию ЕАЭС.

**Ключевые слова:** транспортная логистика; международная интеграция; Евразийский экономический союз; таможенные платежи; внешнеэкономическая деятельность.

Формирование единой таможенной территории в рамках Евразийского экономического союза (ЕАЭС) позволяет переосмыслить подход к оценке эффективности транспортных операций во внешней торговле [1]. При анализе эффективности транспортной составляющей внешнеторговых сделок зачастую предприятия-участники внешнеэкономической деятельности (ВЭД) не принимают во внимание влияние воздействия данного компонента на расчет совокупного таможенного платежа. В свою очередь, это может привести к дополнительным потерям при осуществлении внешнеторговых операций и сказаться на общей эффективности сделки, поскольку предприятия-участники внешнеэкономической деятельности не уделяют внимания выбору транспортной схемы доставки груза в рамках внешнеторгового сотрудничества.

В рамках развития ЕАЭС трансформируется и подход к оценке эффективности транспортной логистики. По нашему мнению, участники ВЭД должны принимать в расчет влияние таможенной составляющей на эффективность импортных операций. В условиях ЕАЭС эффективность транспортно-логистического решения повышается с учетом возможностей доставки товара из третьих стран по единой таможенной территории ЕАЭС, что, в свою очередь, связано с влиянием таможенной составляющей. Таким образом, традиционные критерии

---

<sup>1</sup> Материал подготовлен в рамках проекта РФФИ № 18-010-01209 «Формирование организационно-экономической модели управления таможенными эффектами Евразийской экономической интеграции и оценка их влияния на механизм реализации согласованной агропромышленной политики».

эффективности транспортной логистики такие, как «время» и «стоимость доставки», должны дополняться третьим критерием – «таможенные расходы» [1].

Так, проведем обоснование влияния таможенной составляющей на эффективность транспортной логистики в рамках ЕАЭС на примере анализа импортной поставки продуктов питания в ЕАЭС. Предположим, участник ВЭД планирует заключить контракт купли-продажи на поставку в РФ (г. Екатеринбург) из Китая кедровых орехов. Условия контракта представлены ниже.

#### **Условия контракта на поставку кедровых орехов из Китая в РФ**

Цена, дол./т .....	20 000
Объем поставки, т .....	6
Контрактная цена партии, дол. ....	120 000
Код ТН ВЭД ЕАЭС .....	0802 90 500 0 (кедровые орехи)
Базовая ставка таможенной пошлины, % .....	5
Ставка НДС, % .....	18
Товар пользуется системой преференций .....	Да
Страна происхождения – пользователь системы преференций .....	Да

*Примечание.* Преференции предоставляются при соблюдении всех необходимых условий: наличии сертификата происхождения, прямой поставке товаров и пр.

Составлено по: *Единый* таможенный тариф Евразийского экономического союза: утв. решением Совета Евразийской экономической комиссии от 16 июля 2012 г. № 54. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Pages/default.aspx>; *Налоговый* кодекс РФ (часть 2): федер. закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ; *Перечень* развивающихся стран – пользователей системы тарифных преференций Таможенного союза. URL: <http://www.tsouz.ru/db/ettr/Pages/RazvivStrani.aspx>; *Перечень* товаров, происходящих и ввозимых из развивающихся и наименее развитых стран, при ввозе которых предоставляются тарифные преференции. URL: <http://www.tsouz.ru/db/ettr/Pages/tovRSiNRS.aspx>; *Таможенный* кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза).

Российский участник ВЭД рассматривает разные варианты выбора условий поставки и транспортировки партии кедровых из Китая в Екатеринбург:

1) при поставке груза автомобильным транспортом с Китаем обсуждаются условия СІР Екатеринбург (Инкотермс – 2010). При поставке груза автомобильным транспортом рассматривается следующий маршрут: Цзиньсян (Китай) – Урумчи (Китай) – Хоргос (таможенная граница ЕАЭС – автомобильный пункт пропуска Казахстан/Китай) – Астана (Казахстан) – Петухово (Россия) – Екатеринбург (Россия). Срок доставки – 21–25 дней. При этом, транспортные издержки по доставке груза автомобильным транспортом из Урумчи до Хоргоса составят 1 380 дол. США. Из Хоргоса до Екатеринбурга груз доставляется автотранспортом. Стоимость транспортировки партии на участке Хоргос –

Екатеринбург оценивается в 2 300 дол. Издержки по транспортировке груза могут быть подтверждены покупателем документально при осуществлении таможенного оформления;

2) при поставке груза морским транспортом из Китая обсуждается условие CIF-Владивосток (Инкотермс – 2010). При поставке груза морским транспортом рассматривается следующий маршрут: Цзиньсян (Китай) – Шанхай (Китай) – Владивосток (Россия, морская таможенная граница ЕАЭС) – Екатеринбург (Россия). Транспортные расходы до таможенной границы оцениваются в 780 дол. После таможенной границы груз будет доставляться железнодорожным транспортом 2 000 дол.

Необходимо обосновать выбор способа транспортировки с учетом обсуждаемых с китайским партнером условий поставок и подтвердить свой выбор расчетами, принимая во внимание влияние стоимости доставки при совершении импортной операции на формирование таможенной стоимости в России. Необходимо рассчитать объем затрат на разных условиях поставки и при разных способах транспортировки, который сформируется у российской фирмы при внешнеторговом сотрудничестве с Китаем (табл. 1).

Из табл. 1, наглядно видно, что, если оперировать только критериями эффективности транспортной логистики – «стоимость доставки» и «время доставки», то интерпретация ситуации по нашей внешнеторговой сделке однозначно будет выступать в пользу морской доставки: общая стоимость транспортировки первым способом (автомобильный транспорт) составит 3 680 дол., а второй способ (морской транспорт) принесет российской фирме совокупных расходов в размере 2 780 дол. Однако, если по условиям контракта издержки по транспортировке партии орехов могут быть подтверждены покупателем документально при осуществлении таможенного оформления, способ транспортировки автотранспортом из Китая в Россию через территорию ЕАЭС можно оценить еще и с точки зрения влияния выбора транспортно-логистической схемы на формирование таможенных расходов. Исходя из расчета по данным вариантам поставки, разница между таможенными расходами в зависимости от выбранного способа транспортировки составила 515,78 дол. Данная сумма является величиной, которая скрыта в стоимости транспортировки и возникает на этапе декларирования внешнеторгового груза при условии выбора способа транспортировки партии по единой таможенной территории ЕАЭС (в нашем случае, автомобильная доставка груза на условиях СІР-Екатеринбург).

Таблица 1

## Расчет эффективности двух вариантов импортной поставки орехов из Китая в РФ

Элемент расчета	Вариант 1 СПР-Екатеринбург	Вариант 2 СПГ-Владивосток
<i>Распределение транспортных расходов по рассматриваемым вариантам внешнеэкономической сделки</i>		
Транспортные расходы до таможенной границы, дол.	1 380 (включено в контрактную стоимость)	780 (включено в контрактную стоимость)
Транспортные расходы после таможенной границы, дол.	2 300 (включено в контрактную стоимость)	2 000 (оплачивается импортером дополнительно)
<i>Расчет таможенной стоимости партии по рассматриваемым вариантам сделки</i>		
Элемент расчета	Вариант 1	Вариант 2
Условие поставки	СПР-Екатеринбург	СПГ-Владивосток
Объем поставки, т	6	6
Контрактная цена, дол./ т	20 000	20 000
Контрактная цена, дол.	120 000	120 000
Доначисления к валютной основе таможенной стоимости, дол.	0	0
Вычеты к валютной основе таможенной стоимости, дол.	2 300	0
Валютная основа таможенной стоимости, дол.	117 700	120 000
Таможенная стоимость, р.	7 998 892,0	8 155 200,0
<i>Расчет таможенных платежей</i>		
Таможенная пошлина (по базовой адвалорной ставке 5 % от таможенной стоимости), р.	7 998 892,0 × 0,05 = 399 944,6	8 155 200,0 × 0,05 = 407 760,0
Таможенная пошлина (по преференциальной адвалорной ставке, коэффициент = 0,75), р.	399 944,6 × 0,75 = 299 958,45	407 760,0 × 0,75 = 305 820,0
НДС (18 % от суммы таможенной стоимости и таможенной пошлины), р.	(7 998 892,0 + 299 958,45) × 0,18 = = 1 493 793,08	(8 155 200,0 + 305 820,0) × 0,18 = = 1 522 983,6

Окончание табл. 1

Элемент расчета	Вариант 1 СР-Екатеринбург	Вариант 2 СР-Владивосток
Таможенный сбор за таможенное оформление (электронное декларирование), р.	Поскольку таможенная стоимость партии попала в диапазон от 5 000 000 р. до менее 10 000 000 р., то сбор за таможенное оформление составляет 15 000 р.	Поскольку таможенная стоимость партии попала в диапазон от 5 000 000 р. до менее 10 000 000 р., то сбор за таможенное оформление составляет 15 000 р.
<i>Распределение таможенных расходов по двум вариантам поставки</i>		
Совокупный таможенный платеж (сумма таможенной пошлины, НДС и таможенного сбора), р.	299 958,45 + 1 493 793,08 + 15 000 = = 1 808 751,53	305 820,0 + 1 522 983,6 + 15 000 = = 1 843 803,6
Разница между таможенными расходами в зависимости от выбранного способа транспортировки	1 843 803,6 – 1 808 751,53 = 35 052,07 р.	или 515,78 дол.

*Примечания.* Валютный курс на момент подачи декларации в таможенные органы РФ прогнозируется на уровне USD = 67,96 р.

Составлено по: *Единый таможенный тариф Евразийского экономического союза*; утв. решением Совета Евразийской экономической комиссии от 16 июля 2012 г. № 54. URL: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/trade/catr/ett/Pages/default.aspx>; *Налоговый кодекс РФ (часть 2)*; федер. закон от 5 августа 2000 г. № 117-ФЗ; *Перечень развивающихся стран – пользователей системы тарифных преференций Таможенного союза*. URL: <http://www.isoюз.ru/db/ettg/Pages/RazvivStrani.aspx>; *Перечень товаров, происходящих и ввозимых из развивающихся и наименее развитых стран, при ввозе которых предоставляются тарифные преференции*. URL: <http://www.isoюз.ru/db/ettg/Pages/tovRSINRS.aspx>; *Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза)*; [2, с. 479–488].

Кроме того, влияние таможенных расходов в условиях доставки груза в ЕАЭС можно оценить с помощью расчета совокупных расходов импортеров по двум рассматриваемым вариантам внешнеторговой сделки по поставке кедровых орехов в Российскую Федерацию из Китая. Предположим, что макросреда стабильна и валютный курс за рассматриваемый период остается на данном уровне. Расчет совокупных расходов импортера представлен в табл. 2.

Т а б л и ц а 2

**Расчет совокупных расходов импортера  
по поставке партии кедровых орехов из Китая в Россию  
по двум вариантам поставки**

Элемент расчета	Вариант 1 СIP-Екатеринбург	Вариант 2 СIF-Владивосток
Оплата контракта, р.	$120\,000 \times 67,96 =$ $= 8\,155\,200,0$	$120\,000 \times 67,96 =$ $= 8\,155\,200,0$
Оплата транспортировки, не включенная в контрактную стоимость, р.	–	$2\,000 \text{ дол.} \times 67,96 =$ $= 135\,920,0$
Совокупный таможенный платеж, р.	1 808 751,53	1 843 803,6
Итого приходная стоимость партии, р.	9 963 951,53	10 134 923,6

Таким образом, мы можем констатировать, что несмотря на очевидное превышение транспортных расходов по первому варианту (СIP-Екатеринбург), под влиянием таможенной составляющей в целом эффективность данного варианта выше, чем при поставке на условиях СIF-Владивосток. Экономия средств импортера при первом варианте поставки оценивается 170 972,07 р.

Подводя итог вышесказанному, отметим, что сравнение исключительно транспортных расходов не может позволить в полной мере оценить эффективность логистических решений. Грамотный выбор способа транспортировки в рамках единой таможенной территории ЕАЭС под определенный базис с учетом влияния этого способа на расчет таможенных платежей, позволяет в полной мере оценить эффективность транспортно-логистического решения.

**Библиографический список**

1. Ковалев В. Е. Таможенные эффекты евразийской экономической интеграции и их воздействие на АПК России // АПК: экономика, управление. 2018. № 3. С. 69–77.
2. Экономика предприятия: учеб. для вузов / Я. П. Силин, В. И. Гришин, А. Н. Головина, и др.; под ред. Я. П. Силина, В. И. Гришина. 2-е изд., перераб. и доп. М.; Екатеринбург: Изд-во АМБ, 2017.

## Сведения об авторе

**Фальченко Оксана Дмитриевна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры внешнеэкономической деятельности, Уральский государственный экономический университет (falchenko@usue.ru)

\*\*\*

**Oksana D. Falchenko** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Foreign Economic Activity Department, Ural State University of Economics (falchenko@usue.ru)

### **Impact of eurasian integration on the efficiency of transport logistics**

**Abstract.** The article discusses the issues of the transformation of approaches to assessing the efficiency of transport operations in the context of the Eurasian economic integration. It was concluded that when assessing the effectiveness of a transport solution, a participant in foreign economic activity should take into account the impact of customs costs when choosing a method for delivering goods through the unified customs territory of the EAEU.

**Keywords:** transport logistics; international integration; the Eurasian Economic Union; customs payments; foreign economic activity.

◇ ◇ ◇

**M. Hlatká, M. Chovancová**

### **Utilizing new opportunities within human resource management in a selected company**

**Abstract.** In the current turbulent times, the society is undergoing radical changes that bring about changes in all sub-areas. Current demographic trends show an aging population. This trend is reflected throughout the society. Aging population must not be underestimated, because it brings economic impacts to the whole of society.

**Keywords:** Human Resource Management; labor market; aging population; Age Management.

#### **Introduction**

Trends of today's times bring about fundamental changes in all areas. If we turn these patterns into Human Resources Management, it is obvious that Human Resources Management is losing its former form and focusing on aspects of individuals. Therefore, the demand for modernity is also related with personnel area [1].

Management of today's century prefers initiative, creativity and commitment to the issue. There are total changes from bureaucratic control to spontaneous coordination. Decision-making takes place on the basis of collective consciousness, and employee motivation is not only focused on external, but internal motivation also plays an important role. The performance of each company is affected by many factors. One of these factors is the quality of human resources [6].

The whole society undergoes many changes. One of them is demographic changes. The birth rate and the overall change in the age structure of the population are crucial. An aging population can have social and economic impacts on society. The productive age of the population will be prolonged and retirement will continue to defer [3]. Companies will have to focus on this issue and look for benefits within different age categories [9].

### **Age Management**

The Age Management application helps to companies and individuals create conditions that help employees to integrate at every stage of their working life [10]. A working ability, which can be understood as the health, abilities, education, knowledge and skills of an employee in his/her work environment is the basic slogan for Age Management [2]. Age Management can be defined as human resource management with respect to age, abilities, and potential of workers. Age Management relies on three basic levels: individual, organizational, social [7].

Into the social level, an aging population can be included. At this level, in particular the state tries to promote the introduction of Age Management into individual companies. This aspect is reflected in the employment policy and the balance of the labor market [4].

The organizational level is a question of organizations where most currently companies face the problem of labor force fluctuation. Changing access to staffing can lead to a decrease in this fluctuation. The individual level applies to the employee who is trying to maintain his/her job, which he uses in various ways. Also, free work places are applied by inappropriate candidates [11].

This has the effect that current employees are overloaded and the performance employees and organizations are reduced. The introduction of Age Management brings significant benefits to eliminate some of these problems [5; 8].

The main advantages are:

- increasing competitiveness in the market,
- improving the quality and stability of human resources,
- cost reduction,
- greater employee satisfaction within the organization,
- handing over the skills of older employees to young employees,

### **Age Management application within Selected Company**

The chosen company can be classified as a modern and prosperous company in the Czech Republic. The company's production program is focused on the surface treatment of metals. Personnel, marketing, accounting, investment projects, information systems, transport and expeditions are included in this area. In May of this year, the company employed 430 employees, of which there are 377 men and 50 women.

The most company's employees are in the age group 38–47 (144 men and 24 women). The second greatest age group is contained by employees, which are 46–55 years old (106 men and 18 women). On the other hand, the younger age groups are contained in a small range in the company. It means that, in the future, company may have problems because many employees are retiring. New employees, in younger age categories, do not come to company. If they become manual workers, they will only stay a short time at the workplace. The organization offers these compensation and benefits system to its employees:

- subsidized meals at the workplace;
- monthly allowance for supplementary pension or life insurance;
- annual rewards;
- monthly rewards for full attendance;
- aquapark voucher.

The company does not apply any Human Resources Management due to employee age. In recent years, the company has begun to struggle a serious problem, specifically the problem of employee fluctuation. Contracted employees are educated only during the course of their professional careers in the form of seminars, courses or training organized by the company.

Other forms of employee development are not applied. The aim of this paper is to find employability of employees in the higher working age and to make appropriate recommendations. The company is highly pro-client oriented and therefore its main objective is the quality of the contract. He builds positive relationships with his customers and tries to be a market leader. It takes into account, in particular, the environment site. All employees of the selected company are responsible for the work done.

In order to make effective utilizing Age Management, qualitative and quantitative research has been done. Within quantitative research, a questionnaire survey was conducted and within qualitative research, interviews with company employees who held a managerial position were conducted.

### **Discussion**

Qualitative and quantitative research has been performed for the Age Management application within the selected company. Quantitative research has shown that employees are aware of the age structure within the compa-

ny and are not satisfied with the conditions at the workplace. When they were asked, what is most important for them, the answers are ranked in this order:

1. Financial evaluation.
2. Employee benefits.
3. Job security.
4. Career growth.
5. Education.
6. Good workplace relationships.
7. Pleasant working environment.

When examining the area of the 4th Pillar, it was examined whether respondents would use flexible forms of work. The most frequent answer was the use of part-time work, as well as flexible working hours or a compressed working week. On the question of further education, it was found that people 36-45 years old want be educated and then it is the people 26-35 and 46-55 years old.

In detecting whether employees can continue to develop, most employees responded that they did not know about this option. The seventh question was directed at the benefits that the employees would be interested in. Respondents answered in this order:

1. Catering allowance.
2. Extra holidays.
3. Extra money.
4. Medical vouchers.
5. Vitamin and nutrition vouchers.
6. Career growth.
7. Training courses.
8. Sports allowances.
9. Business telephone.
10. Employee events.

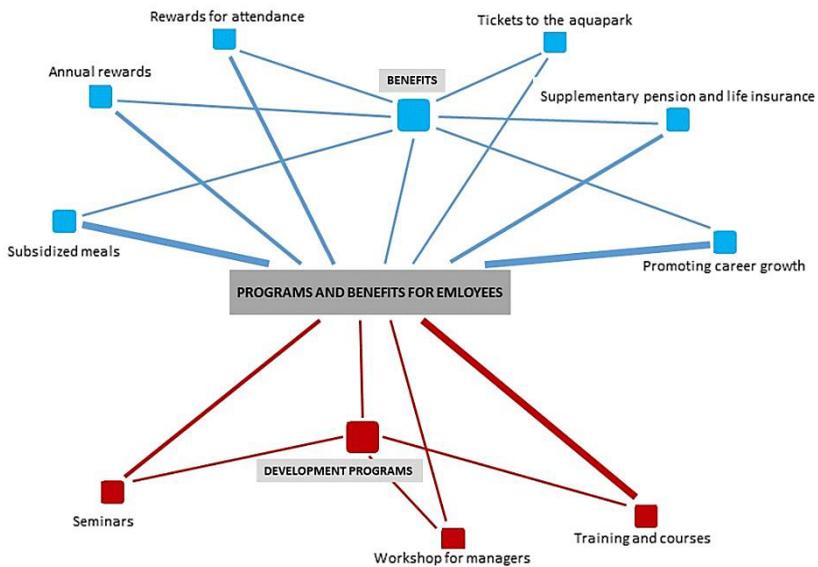
The last question was to find out if the company takes into account the age of the workers. The most frequent answer was no, and certainly not. After quantitative research, quantitative research was followed. On the basis of quantitative research, it was found the following values:

1. Issue: The company does not even apply the Age Management at all, and they have not even heard of this concept. Older employees voluntarily leave for less difficult physical work to other companies or, in exceptional cases, there is a change in working time.

When evaluating the employment of elderly people, it has clearly emerged that the older worker, given his experience, is a benefit to the company. Such employees can be used to train new employees. Another

advantage is their reliability and working habits. The disadvantage is the failure to control the working pace and the deterioration in the health of the workers. This is especially because work in the company is very physically demanding.

After evaluating the 3rd Issue, it was shown that 50+ employees are employed both in managerial positions, but especially in workers' positions. Some employees have said that physically demanding work at this age is a great burden for him. For this reason, they would welcome changes in working hours as regards older workers. The last 4th Issue was the assessment of existing benefits and programs for the development of 50+ workers. Currently, the company does not offer a wide range of benefits or development programs. Employees have indicated which benefits would be to the age of 50+ workers, were effective for regenerating and increasing the education of these people. The area of programs and benefits is shown in Figure.



Maxmap of the employees 50+ training benefits and possibilities

Based on the research, it has been found that the company employs many employees in the age range of 50 and 50+. Benefits for employees are general for all ages. The company, as a training company, offers training and courses only for employees. The main disadvantage of employing an older employee is his lack of knowledge of new technologies and the lack

of working pace. Despite these few disadvantages, employing older people still brings many benefits for the company, such as process knowledge, reliability, experience and a well-balanced life. For this reason, effective Age Management applications have been proposed and other recommendations:

- training in Age Management;
- benefits to supporting a health and healthy lifestyle;
- supporting the transfer of an older employee to a less demanding position;
- training and mentoring courses;
- changing conditions for recruitment;
- determining benefits with respect to the age of workers;
- making jobs more attractive for young workers;
- expand the possibilities for the development and training of workers.

By changing the conditions for older employees, these employees would not have to go to other jobs. First, the company would cease to face a lack of workforce and help manage human resources across the entire company.

### **Conclusion**

This article was dedicated to Age Management and its application for the selected company. The company employs 430 workers, of which 377 men and 53 women. Most employees are about 50 years old. The company, like many other companies, also faces the problem of employee fluctuation and another serious problem, namely the aging of workers. An effective Age Management application would be a great asset for the company.

On the one hand, employee turnover could be reduced and staff costs would be reduced, too. Another positive thing is to increasing the performance of all employees and motivating all age groups. If the above recommendations were applied, there would be a reduction in the absence of employees due to frequent sickness, especially in older age groups. Due to the age of its employees, the company should set an effective system and benefit from the benefits of these older employees. Due to the low number of low-skilled employees, it is advisable to work on developing the attractiveness of the given jobs for young employees.

### **References**

1. *Armstrong M., Taylor S.* Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 13th ed. Kogan Page Publishers, 2014.
2. *Bejtkovský J.* Zaměstnanci věkové kategorie 50+ z pohledu řízení lidských zdrojů. Žilina: Georg, 2013.

3. Čevela R., Čeledová L. Sociální gerontologie: východiska ke zdravotní politice a podpoře zdraví ve stáří. Praha: Grada, 2014.

4. Cimbáliková L. Age Management: komparativní analýza podmínek a přístupů využívaných v České republice a ve Finsku. Praha: Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR, 2011.

5. Fisher G. G., Truxillo D. M., Finkelstein L. M., Wallace L. E. Age discrimination: Potential for adverse impact and differential prediction related to age // Human Resource Management Review. 2017. Vol. 27, no. 2. P. 316–327.

6. Horváthová P., Bláha J., Čopíková A. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press, 2016.

7. Johnson S. J., Machowski S., Holdsworth L., Kern M., Zapf D. Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers // Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. 2017. Vol. 33, no. 3. P. 205–216.

8. Kröll C., Doebler P., Nüesch S. Meta-analytic evidence of the effectiveness of stress management at work // European Journal of Work and Organizational Psychology. 2017. Vol. 26, no. 5. P. 677–693.

9. Moravčíková K. Consumer awareness about corporate social responsibility in Slovak Republic // LOGI – Scientific Journal on Transport and Logistics. 2015. Vol. 6, no. 1. P. 100–105.

10. Rašticová M. Age management: actual challenges and promising solutions regarding the ageing European population. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013.

11. Verheyen T., Deschacht N., Guerry M. The occurrence of demotions regarding job level, salary and job authority // Personnel Review. 2016. Vol. 45, no. 6. P. 1217–1239.

### Contact info

**Martina Hlatká** (Czech Republic, České Budejovice) – assistant lecturer, Institute of Technology and Business in České Budejovice (hlatka@mail.vstecb.cz)

**Mária Chovancová** (Czech Republic, České Budejovice) – assistant lecturer, Institute of Technology and Business in České Budejovice (chovancova@mail.vstecb.cz)



## **Application of comprehensive enterprise evaluation methods in the financial analysis of the average forestry and logging enterprise**

**Abstract.** Forestry in the Czech Republic is dependent on natural conditions, the time difference between production and related working processes, long-term production cycles or seasonality. Intensity of wood production has increased in the world over the last few years. Therefore, it is also necessary to monitor the financial health of enterprises operating in this. The aim of this paper is to assess the financial health of the average forestry and logging enterprise in the Czech Republic using the comprehensive enterprise evaluation methods. For the analysis, data from forestry and logging companies from the Albertina database are used in the form of financial statements (balance sheet, profit and loss account) for the period 2012–2016. The financial characteristics of the company are determined by the average of the values given in the individual items of all the enterprises surveyed in the given year. An analysis of bankruptcy and creditworthiness models is carried out. The forestry and logging industries are not promising and financially sound in the Czech Republic.

**Keywords:** financial health of a company; methods of comprehensive evaluation; economic value added; bankruptcy and creditworthiness models; forestry and logging.

### **Introduction**

The forestry industry includes the woodworking industry, cellulose, paper and cardboard industry, and the printing and publishing industry. Statistically, the forestry sector is currently becoming much more important [1]. According to Leva et al. [4], forestry companies in the Czech Republic are increasingly dependent on the environment. It can be stated that forestry in the Czech Republic is characterized by the biological nature of production, which means that it is manifested by a high dependence on natural conditions, the time difference between production and related working processes, long production cycles, demand for large reserves of own production and seasonality. These factors are greatly affected human resources in forestry. A key factor for the Czech economy is the low productivity of this sector. The main source of this increase is mainly the intensification of activities in terms of qualitatively intensive inputs as well as the relevant employees and managers of forestry companies [6]. Intensity of wood production is increasing. It follows from the above that it is necessary to deal with this field. This article uses methods of comprehensive enterprise evaluation for financial analysis of enterprises operating in this field. Methods of complex enterprise evaluation can detect the impact of all undesirable factors affecting essentially the entire company [5]. To assess the overall

situation of a company, we can use creditworthiness or bankruptcy models that allow us to evaluate the financial health of the company. Bankruptcy models are very much needed for financial entities such as banks to verify the creditworthiness of companies [2]. Among the most well-known bankruptcy models are the Altman bankruptcy model, the Taffler model, the Beaver model, etc. Financial creditworthiness models are popular because of their simplicity and fast application. Above all, a quantitative assessment of financial health guarantees an impartial assessment of the company [7]. Probably the most famous Czech financial models known as creditworthiness are the Trust Index, Rudolf Douch Balance Analysis and Kralicek's Q-Test [3].

The aim of the paper is to apply methods of comprehensive enterprise evaluation in the financial analysis of the average forestry and logging enterprise in the Czech Republic.

### **Methodology**

The data for the analysis will come from the Albertina database, from which we select information on forestry and logging companies, ie section «A» (agriculture, forestry, fisheries) of the CZ NACE sectoral classification of economic activities. Specifically, data from subgroup 02 (Forestry and logging) will be used. Additionally, a series of five consecutive business years is required for the analysis. Thus, the number of enterprises will be as follows for each year of analysis: 2012: 569 enterprises, 2013: 522 enterprises, 2014: 524 enterprises, 2015: 516 enterprises, 2016: 427 enterprises.

The analysis requires the need for financial statements, namely balance sheets and profit and loss statements for all of the aforementioned enterprises in the five consecutive years. We will determine the financial characteristics of the average companies by the average of the values stated in the individual items of all the enterprises surveyed in the given year. After obtaining the financial statements of the average forestry and logging company in the Czech Republic, an analysis will be carried out to assess the financial health of the enterprise. An analysis will be performed using comprehensive enterprise evaluation methods.

### **Results**

Extensive table provides the results of applied bankruptcy and creditworthiness models.

## Bankruptcy and creditworthiness models

Indicator	2012	2013	2014	2015	2016
Altman Analysis - Companies Tractable on Financial Markets	0,739349495	0,789502882	0,999569128	0,904663397	0,603047896
Statement	Enterprise failing				
Altman Analysis – Companies not Tractable on Financial Markets	0,614361834	0,673848566	0,849934747	0,786620266	0,510172635
Statement	Enterprise failing				
Altman Analysis – Modification suitable for Czech companies	0,739349495	0,789502882	0,999569128	0,904663397	0,603047896
Statement	Enterprise failing				
IN 95	5,913428729	6,272978908	10,0449109	8,705289793	2,492710518
Statement	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress
IN 99	0,299778289	0,363846374	0,491967081	0,452218495	0,02986138
Statement	Enterprise is going bankrupt				
IN 01	2,694733623	2,804182316	4,373034241	3,793566279	1,499440053
Statement	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is in the gray zone
IN 05	1,241509921	1,19367961	1,630855656	1,443112504	1,450275267
Statement	Enterprise is in the gray zone	Enterprise is in the gray zone	Enterprise is able to survive any financial distress	Enterprise is in the gray zone	Enterprise is in the gray zone

Table (concluded)

Indicator	2012	2013	2014	2015	2016
Tafiler index	0,604561165	0,618978389	1,163417275	1,108140576	0,266667994
Statement	Enterprise is not going bankrupt				
Grünwald index	0	0	65,84189261	182,6932132	0
Statement	–	–	Creditworthy company	Creditworthy company	–
Kralicek Quick Test (original) – Average Grade	2	2	2	2	2
Statement	Average enterprise				
Kralicek Quick Test (modified) – Average Grade	3	2,25	1,25	2	2,25
Statement	Bankrupting enterprise	Bankrupting enterprise	Creditworthy enterprise	Bankrupting enterprise	Bankrupting enterprise
Creditworthiness index	1,5441191004	1,690377285	2,700649079	2,245378475	2,388369872
Statement	Good credit	Good credit	Very good credit	Very good credit	Very good credit

All Altman indices, in all years, predict the decline of the average company. The IN95 index shows that the company is able to survive any financial turmoil in all the years under review. The IN99 index, however, denoted the company as going bankrupt. The IN01 index shows that in the years 2012–2015 the company is able to survive any financial distress, but in 2016, the enterprise is in the gray zone. The average company is rated by index IN25 as a gray zone business in 2012–2013 and 2015–2016, but only in 2014 is the company able to survive any financial turmoil. The Tafler Index measures the average business relatively positively and claims that it is not going bankrupt in all the years under review. The Grünwald Index is only able to rate the business in 2014 and 2015 (due to missing values), as a creditworthy business. The Kralicek Quick Test in the original version ranks the company into average enterprises, and the modified Kralicek Quick Test characterizes the company as going bankrupt, with the exception of 2014 when it evaluates the company as a creditworthy one. The creditworthiness index shows that in the years 2012–2013 the company has a good credit rating and in the years to come a very good credit rating. Bankruptcy is considered primarily by IN99 index and Kralicek's modified Quick Test.

### **Conclusion**

The aim of the paper was to apply the methods of comprehensive enterprise evaluation in the financial analysis of the average forestry and logging enterprise in the Czech Republic. The aim of the paper was fulfilled. The average company was determined and analyzed.

It can be said that the forestry and logging industries are not financially sound and prosperous in the Czech Republic. However, we must point out that we are presenting the results of the industry with an average business, that is, the sector with the eyes of one enterprise. It is therefore obvious that some facts might be presented differently from the corporate viewpoint. It is good to note, for example, that the number of enterprises surveyed has changed over time. Different partial interpretations, however, do not mean that the situation has been simplified. On the contrary, the situation has been so simplified so that it is comprehensible and understandable. Based on the results obtained, it is clear that the analysis of the sector, based on the analysis of the average enterprise operating in the given sector of the national economy, provides an interesting view and recommendations for the management of all enterprises operating in the sector. It is possible to correct negative phenomena that characterize the whole industry.

## References

1. *Dieter M., Thoroe C.* Forestry and forest industry sector in the Federal Republic of Germany according to the new European-Wide sector definition // *Forstwissenschaftliches Centralblatt*. 2003. Vol. 122, no. 2. P. 138–151.

2. *Hafiz A., Lukumon O., Muhammad B., Olugbenga A., Hakeem O., Saheed A.* Bankruptcy Prediction of Construction Businesses: Towards a Big Data Analytics Approach // *Proceedings of the First International Conference on Big Data Computing Service and Applications*. San Francisco, 2015. P. 347–352.

3. *Kuběnka M.* The Success of Business Failure Prediction Using Financial Creditworthy Models // *European financial systems 2016: proceedings of the 13th International Scientific Conference (Brno, 27–28 June 2016)*. Brno, 2016. P. 413–419.

4. *Leva M., Cermakova H., Vostrovska H., Starova M.* The Profitability Assessment of Selected Companies Providing Services to Forestry in the Czech Republic // *Reports of Forestry Research-Zpravy lesnickeho vyzkumu*. 2016. Vol. 61, no. 2. P. 145–150.

5. *Linna P., Jaakkola H.* Toward Finding Culture Assessment Tools for SE Companies. Portland International Center for Management of Engineering and Technology. Portland, 2010.

6. *Vnouckova L., Urbancova H., Smolova H.* Strategic talent management in agricultural and forestry companies // *Agricultural Economics (Zemědělská ekonomika)*. 2016. Vol. 62, no. 8. P. 345–355.

7. *Vochozka M., Rowland Z., Vrbka J.* Evaluation of credibility of civil construction companies in South bohemia // *Proceedings of the Innovative Economic Symposium*. České Budějovice, 2015. P. 145–161.

## Contact info

**Jakub Horák** (Czech Republic České Budějovice) – Institute of Technology and Business in České Budějovice, School of Expertness and Valuation (horak@mail.vstecb.cz)



М. С. Хохолуш

## Современные тенденции развития банковских продуктов с целью привлечения клиентов

**Аннотация.** В период с 14 декабря 2014 г. по октябрь 2017 г. размер ключевой ставки изменился более чем в два раза. Это повлекло за собой изменение ставок по кредитам и депозитам и, как следствие, очередной переток клиентов между банками в поисках оптимальных условий обслуживания. В статье рассматриваются причины изменения предпочтений в банковских продуктах у разных возрастных категорий населения, а также открывшиеся возможности клиентов и банков по использованию новых инновационных методов клиентского сервиса, нестандартных путей привлечения клиентов и разработке доходных продуктов как для клиента, так и для банка. Использована публично доступная информация ряда федеральных банков, представленных в Свердловской области.

**Ключевые слова:** банковские продукты; ключевая ставка; клиентский сервис; зарплатные проекты; кредитование; онлайн-обслуживание.

В банковской сфере любое нововведение моментально вызывает отклик как со стороны самих банков, так и со стороны клиентов. Поэтому любое нововведение способствует изменению банковских продуктов, способов привлечения клиентов и методов клиентского сервиса. С момента вступления в силу поправки к ст. 136 Трудового кодекса РФ<sup>1</sup>, которая отменяет «зарплатное рабство», прошло более двух лет. Этого времени достаточно для того, чтобы принять и перестроить работу под новые запросы клиентов. Речь заходит о зарплатных банках, так как именно зарплатным клиентам предоставляют самые выгодные условия. Доверие банков к таким клиентам существенно выше, так как банк видит объем регулярных поступлений на счета клиента, объем безналичных операций, а если клиент обслуживается в рамках корпоративного зарплатного проекта, то и вся информация об организационно-работодателе у банка также есть.

Наглядно изменение предпочтений населения видно из статистики Министерства экономики и территориального развития Свердловской области<sup>2</sup>. По данным на 1 июля 2017 г. общий объем кредитов, взятых физическими лицами, составил 374,3 млрд р. Если сравнивать с анало-

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон РФ от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 3 июля 2016 г.) (с изм. и доп., вступ. в силу с 1 января 2017 г.).

<sup>2</sup> Министерство экономики и территориального развития Свердловской области. URL: <http://economy.midural.ru>.

гичным периодом 2016 г., то общее увеличение объема кредитов физическим лицам составило 4,1 %<sup>1</sup>. Объем просроченной задолженности по розничному портфелю снизился на 6,8 % и составил 31,0 млрд р.<sup>2</sup> Объем вкладов населения Свердловской области по сравнению с аналогичным периодом 2016 г. увеличился на 11 % и составил 502,1 млрд р.<sup>3</sup>

Таким образом, можно сделать следующие выводы. Население охотнее берет кредиты и охотнее их возвращает, при этом у населения появляются свободные средства для размещения в банках. Иными словами, помимо кредитования, клиенты банков рассчитывают на получение от банков дополнительных бонусов. В том, что касается изменения самих банковских продуктов, большое влияние оказало снижение ключевой ставки.

Максимальный уровень ключевой ставки составлял 17 % в декабре 2014 г. С 2 февраля 2015 г. Банк России снизил размер ключевой ставки до 15 %. С 16 марта 2015 г. Банк России еще раз снизил ключевую ставку: с 15 до 14 % годовых. 30 апреля ключевая ставка снижена на 1,5 процентного пункта – до 12,5 % годовых. С 16 июня 2015 г. ключевая ставка составляет 11,5 % годовых. С 3 августа ставка снизилась до 11 %. Совет директоров Банка России 11 сентября 2015 г. принял решение сохранить ключевую ставку на уровне 11 % годовых. 10 июня 2016 г. Банк России принял решение снизить ключевую ставку до 10,5 % годовых. 16 сентября 2016 г. ключевая ставка снижена на 0,5 процентного пункта до 10 % годовых. 24 марта 2017 г. ЦБ понизил ключевую ставку на 0,25 процентного пункта до 9,75 % годовых. 2 мая 2017 г. ЦБ снижает ставку до 9,25 % годовых. 19 июня 2017 г. ЦБ снижает ставку до 9 % годовых. 18 сентября 2017 г. ЦБ снижает ставку с 9 до 8,5 % годовых. 27 октября 2017 г. Банк России в очередной раз понизил ставку до 8,25 % годовых<sup>4</sup>. Таким образом, за 2 года 10 месяцев размер ключевой ставки снизился более, чем в два раза.

На ноябрь 2017 г. банки из первой десятки финансового рейтинга информационного портала Банки.ру предлагают ставки по потребительским кредитам от 11,9 % годовых<sup>5</sup>.

За последние два года активное привлечение клиентов постепенно смещается с депозитов на другие продукты: заработать на депозитах становится еще сложнее, чем это было раньше. При этом объем средств, размещенных на депозитах, почти в два раза превышает объем кредитных средств. В некоторой степени это объясняется тем, что

---

<sup>1</sup> *Министерство* экономики и территориального развития Свердловской области. URL: <http://economy.midural.ru>.

<sup>2</sup> *Там же.*

<sup>3</sup> *Там же.*

<sup>4</sup> *Банки.ру.* URL: <http://www.banki.ru>.

<sup>5</sup> *Там же.*

кредиты берут клиенты в возрасте до 30 лет, при этом суммы относительно небольшие, тогда как депозиты размещают люди старшего поколения. Таким клиентам намного привычнее использовать хорошо знакомые депозитные продукты со строго закрепленными условиями и определенными сроками, а также гарантированной доходностью. Однако общая тенденция пяти последних лет показывает, что банки нацелены на омоложение своей клиентской базы<sup>1</sup>.

Для привлечения молодых клиентов все больше и больше банков разрабатывают следующие программы.

1. Накопительный счет, более удобный в повседневном использовании, поскольку снимать или переводить на него деньги можно быстро и без потери процентов. Им можно пользоваться не только для накоплений, но и для текущих денежных операций, для этого используется интернет-банк, переводы между счетами проходят максимально быстро. Например, перевод между своими счетами в «Тинькофф банке» займет от 3 секунд, фактически моментально, как и заявляет банк, все зависит от качества интернет-сигнала. Большинство банков предлагают следующие стандартные условия по договору открытия накопительного счета: беспрепятственное снятие денежных средств без снижения процентной ставки и потери процентов при отсутствии не снижаемого лимита<sup>2</sup>; пополнение счета в произвольном объеме. В этом случае важно помнить условия по накопительному счету. Если сумма на накопительном счете превышает оговоренную, то на денежные средства сверх лимита банк может начислять ставку меньше, не начислять совсем или применить меньшую процентную ставку ко всей сумме<sup>3</sup>; регулярные процентные выплаты<sup>4</sup>.

Что касается ставок, например, «Райффайзенбанк» предлагает 5 %, «Тинькофф банк» установил процентную ставку на уровне 6 %, банк «Русский стандарт» предлагает 7 %. Следует учитывать особые условия для корпоративных или индивидуальных зарплатных клиентов. Накопительные счета со ставкой 3–4 % практически не востребованы<sup>5</sup>.

2. Cash-back на безналичные операции, проведенные по картам банка, на некоторые особенности следует обратить особое внимание: размер ставки по cash-back; что именно начисляет банк: реальные деньги или бонусы; на какие именно покупки начисляется cash-back: на все категории товаров или на какие-то конкретные.

---

<sup>1</sup> *Банки.ру*. URL: <http://www.banki.ru>.

<sup>2</sup> *Комсомольская правда*. URL: <https://www.kp.ru>.

<sup>3</sup> *Там же*.

<sup>4</sup> *Там же*.

<sup>5</sup> *Банк Тинькофф*. URL: <http://www.tinkoff.ru>; *Банк Русский Стандарт*. URL: <https://www.rsb.ru>; *ЗАО Райффайзенбанк*. URL: <http://www.raiffeisen.ru>.

По данным Управления Федеральной службы государственной статистики средний доход по Свердловской и Курганской области составляет 32 911 р.<sup>1</sup> Если клиент тратит эти деньги равномерно в течение месяца и при этом хранит остаток на накопительном счете со ставкой 6 % годовых, то проценты по накопительному счету составят 84 р. в месяц. Это 1 008 р. в год при отсутствии какого бы то ни было первоначального вклада. Если хотя бы 50 % своего дохода клиент тратит через безналичные операции, то при 1 % cashback клиент получает в месяц 164,5 р. В год сумма составит 1 974,7 р. Таким образом, за использование своих денежных средств клиент может получать дополнительный доход 2 982,7 р. в год без постоянного хранения определенной суммы на депозитном счете и без ограничения на использование этих средств. Для примера, такой же доход клиент получит при размещении сроком на год суммы в 40 000 р. без возможности использовать эти деньги.

Таким образом, можно говорить о нескольких тенденциях в развитии банковских продуктов: привлечение молодых клиентов в возрасте до 25 лет; стимулирование клиентов на использование денежных средств путем безналичных операций; развитие направления накопительных счетов для клиентов без имеющихся накоплений при сохранении на аналогичном уровне ставок предложений по депозитам для более консервативных клиентов.

Необходимо использовать новые формы привлечения клиентов. Если банки стремятся завоевать молодую клиентскую базу, то из области реальной традиционной рекламы необходимо уходить в сферу рекламы виртуальной. Привлечение клиентов до 25 лет активно развернуто в социальных сетях. Так, например, в социальной сети Instagram у «Сбербанка» 138 тыс. подписчиков, у «Тинькофф банка» 78,8 тыс., у «Райффайзенбанка» 7,7 тыс., у банка «Русский Стандарт» – 5,1 тыс.<sup>2</sup> Развивается система моментального оповещение большого количества клиентов о новинках, изменениях и даже технических работах.

Ключевые изменения в методах клиентского сервиса опять же связаны с тем, что банки нацелены на работу с клиентами до 25 лет. Такие клиенты предпочитают динамичный образ жизни без визитов в отделения банков и стояний в длинных очередях, решают вопросы в интернет-пространстве. В этой ситуации для банков будет самым правильным развитие онлайн-консультирования в интернет-банке через установленные приложения на телефоны или планшеты, а также в социальных сетях.

---

<sup>1</sup> *Управление* Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области. URL: <http://sverdl.gks.ru>.

<sup>2</sup> *Instagram*. URL: <https://www.instagram.com>.

Таким образом, можно сделать следующий общий вывод: традиционные банковские продукты и методы клиентского сервиса остаются хороши для старшего поколения клиентов. При общей тенденции старения населения в Российской Федерации приверженность традициям будет приносить свои плоды еще много лет, особенно если речь идет о клиентах в возрасте старше 35 лет. Однако традиционный подход плох тем, что он неповоротлив в условиях изменяющейся экономической ситуации. Предоставляемые условия сильно зависят от основных банковских величин, устанавливаемых ЦБ РФ, например, ключевой ставки. Банки, которые не развивают свои продукты и сервисы в соответствии с веяниями времени, будут терять клиентов и доходы, тогда как инновационный подход к работе с молодыми клиентами, разработка новых доходных банковских продуктов и переход из реального в виртуальное пространство позволит банкам быстро реагировать на запросы своих клиентов, зарабатывать на обороте денежных средств, а также не зависеть от колебаний ключевой ставки, так как такие клиенты чаще предпочитают удобство работы с банком высокой доходности по депозитам.

#### **Сведения об авторе**

*Хохолуш Мария Станиславовна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат педагогических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет (hms@usue.ru)

\*\*\*

*Mariya S. Khokholush* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Pedagogy), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics (hms@usue.ru)

### **Modern trends in the development of banking products to attract customers**

**Abstract.** Between December 2014 and October 2017 the size of the key rate has changed more than twice. This entailed changes in interest rates on loans and deposits and as a consequence of the flow of customers between banks in search of optimal conditions of service. This article examines the change in preferences in banking products for different age groups of the population, and new opportunities for customers and banks in the use of new innovative methods of customer service, non-standard ways of attracting customers and developing new revenue products for both the client and the bank. The article uses publicly available information from a number of federal banks represented in the Sverdlovsk Region.

**Keywords:** banking products; key rate; customer service; salary projects; lending; online services.

◇ ◇ ◇

*М. В. Хуганина, Е. С. Огородникова*

## **Проблемы эффективности современного менеджмента и мотивации**

**Аннотация.** Рассмотрена проблема повышения эффективности управления человеческим потенциалом организации. В основу анализа положены принципы, особенности и тенденции развития современного менеджмента. Предлагается усовершенствовать функционал участников системы – руководителя и подчиненных – в соответствии с результатами научных исследований.

**Ключевые слова:** современная система управления; мотивация; принципы менеджмента; функционал руководителя.

Об эффективности современного менеджмента приходится размышлять не только, когда речь заходит о научно-техническом прогрессе, но и о развитии человеческого потенциала. Реальность такова, что ключевые тенденции управления, которые успешно применялись в прошлом столетии, сегодня могут нанести ущерб производственному процессу [2; 3; 7].

Возможно, самым главным аспектом, который необходимо учитывать при построении современного менеджмента, является мотивация. Руководствуясь данным термином, будем подразумевать, что мотивация – есть «внутренний двигатель» человека, который формирует желание и потребность в какой-либо деятельности [6].

Но что мотивирует человека на эффективное и быстрое выполнение своего функционала? Что именно способствует работе «внутреннего двигателя»? Чтобы ответить на эти вопросы, обратимся к результатам исследований в области поведенческой экономики Дэна Ариэли, современного экономиста, которые были проведены совместно с его коллегами из Массачусетского технологического института [1].

Группе студентов предложили выполнить два типа работ: предполагающих умственное или творческое усилие и механическое, а также различные вознаграждения. В традиционной экономике системе менеджмента принято считать, что чем выше вознаграждение за проделанную работу, тем успешнее она будет выполнена. Но результаты исследования показали, что это правило работает только в тех случаях, когда работа элементарна, состоит из понятных действий и инструкций, не требует особых умственных усилий. Далее, если студентам приходилось раскрывать свой творческий потенциал, более крупная премия вела к снижению их производительности [5].

Лондонская школа экономики (LSE) провела обзор 51 компании, где главным критерием, определяющим оплату труда, являлась его результативность. Вывод был следующим: «финансовые стимулы могут негативно повлиять на общую продуктивность» [6].

Другими словами, применение метода «кнута и пряника» имеет смысл, когда выполняются автоматизированные простые процессы, не рассчитанные на обострение мысли и ускорение творчества.

Далее следует рассмотреть основные принципы менеджмента, которые сегодня признаны и нередко применяются на практике.

В частности, система принципов Т. Питтерсона и Р. Уотермана включает ориентацию на достижение успеха, клиентоориентированность, самостоятельность и производительность, базирующуюся на всестороннем развитии персонала и его гибкости. Названные параметры частично противоречат требованиям А. Файоля, таким как иерархичность, единоначалие, единство целей и т. д. [4]. Современному сотруднику требуется свобода действий и возможность самовыражения; он нуждается в поиске новых решений, работе над сложными проектами, независимо от сферы деятельности. Только в таком случае он будет способен высоко оценить свой труд, что в конечном счете даст ему новый стимул, и «внутренний двигатель» начнет функционировать.

Означает ли все выше сказанное то, что лучшая система менеджмента – это та, которая отсутствует? С одной стороны, да, если при этом возложить обязанности управления, например, временем или качеством, непосредственно на персонал, который не только готов, но и нуждается в самостоятельном принятии решений. С другой стороны, речь идет об организациях современного типа, деятельность которых направлена на создание нового продукта или услуги и инновационное развитие.

Следующий закономерный вопрос: каким образом можно организовать и измерить предложенные принципы, применимы ли в данном случае экономико-математические расчетные методы? Как возможный ответ: необходимо выводить спектр показателей, сопоставляя их друг с другом и выводя всевозможные корреляции, корректируя их под возможности и потребности персонала. Это показатели производительности и трудоемкости, уровня ответственности и степени заинтересованности. Например, сопоставить их с временными показателями: сколько часов было потрачено на самостоятельную работу и работу в команде, время, проведенное над собственным проектом и над общим. Только таким образом можно вывести наиболее эффективную формулу для каждого конкретного сотрудника [8].

Возможно следует свести работу руководителя только к выше представленным задачам. С другой стороны, можно обратиться к еще одному интересному эксперименту Дэна Ариэли. Двум группам людей выдавали листки с случайным набором чисел и предложили за вознаграждение вычеркивать там попарные экземпляры. В первой группе экзаменатор быстро просматривал готовую работу, складывал ее на стол и предлагал аналогичную за меньшую награду. Во второй группе он не смотрел на листок, а сразу отправлял в шредер на глазах у испытуемого, а затем также предлагал такую работу за вознаграждение. В первом случае группа людей соглашалась продолжать эксперимент большее количество раз, чем во втором.

Вывод можно сделать следующий: людям жизненно необходимо знать, что их работа имеет смысл, это мотивирует их гораздо сильнее финансовых стимулов.

Предоставление возможности почувствовать важность полученных результатов сотрудников – одна из главных задач успешного руководителя [1].

Можно констатировать, что современная система менеджмента должна быть направлена на повышение внутренней мотивации персонала с помощью таких инструментов, как предоставление свободы принятия решения, возможности саморазвития, осознания важности и полезности выполняемой работы. Этот принцип позволит почувствовать ответственность за проделанную работу, а значит и повысит степень ее значимости для человека. Поскольку такой подход отчасти носит научный характер и опирается на многочисленные исследования, можно предположить, что именно он является на сегодняшний день наиболее верным и эффективным.

### Библиографический список

1. *Ариэли Д.* Предсказуемая иррациональность. М.: МИФ, 2016.
2. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Плахин А. Е.* Формирование и реализация инвестиционной политики (по материалам мониторинга инвестиционного климата Свердловской области в 2015–2017 гг.). М., 2017.
3. *Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С., Уильямс Д., Плахин А. Е.* Оценка конкурентной среды на региональных рынках // Экономика региона. 2018. Т. 14. № 1. С. 79–94.
4. *Кузнецова Н. В.* Методы принятия управленческих решений. М.: ИНФРА-М, 2015.
5. *Огородникова Е. С., Сидоренко А. М.* Стратегические инструменты развития инфраструктуры // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2(79-2). С. 856–858.

6. *Пинк Д.* Драйв: что на самом деле нас мотивирует. М.: Альпина Паблшер, 2013.

7. *Плахин А. Е., Маджар Е. Ф.* Оценка национального человеческого капитала // Управление инновациями – 2013: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Новочеркасск, 18–20 ноября 2013 г.). Новочеркасск: Изд-во ЮРГПУ (НПИ), 2013. С. 176–181.

8. *Плахин А. Е., Пяткова Т. В.* Управление интеллектуальным капиталом как стратегический фактор роста стоимости компании // Управление интеллектуальным капиталом (Екатеринбург, 27 апреля 2012 г.). Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2012. С. 136–141.

### **Сведения об авторах**

*Худанина Мария Владимировна* (Россия, Екатеринбург) – студент, Уральский государственный экономический университет (masha.masha\_97\_74@mail.ru)

*Огородникова Екатерина Сергеевна* (Россия, Екатеринбург) – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет (cmb\_8@mail.ru)

\*\*\*

*Maria V. Khudanina* (Russia, Ekaterinburg) – student, Ural State University of Economics (masha.masha\_97\_74@mail.ru)

*Ekaterina S. Ogorodnikova* (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics (cmb\_8@mail.ru)

### **Problems of efficiency of modern management and motivation**

**Abstract.** The article is based on the development trends, principles and features of modern management. The problem of effective management of the human potential of the organization is touched upon. It is proposed to improve the functionality of all participants in the system: the head and subordinates, in accordance with the results of scientific research.

**Keywords:** modern management system; motivation; management principles; managerial functionality.

◇ ◇ ◇

Лу Цзяцзинь

## Специфика деловой культуры современного Китая

**Аннотация.** Необходимость рефлексии относительно деловой культуры Китая определяется ее самобытностью и уникальностью. Актуальность данному исследованию также придает интерес самих китайцев к прагматизации интеллектуальной традиции, к поиску ценностной базы происходящих перемен.

**Ключевые слова:** китайская модель менеджмента; китайская деловая культура.

За годы реформ Китаю удалось внедрить элементы рыночной экономики в существовавшую систему и осуществить переход к «рыночному социализму».

Сейчас перед страной стоит задача перехода к новой социально-экономической модели. Китайские интеллектуальные традиции и философия оберегались и подвергались различным изменениям на протяжении всей многовековой истории Китая. Китайская современная деловая культура сформировалась в XXI в.

### «Гуаньси» и доверие

*В китайских пословицах говорится: «Блага земные лучше возможностей, открываемых Небом, а гармония между людьми превосходит земные блага»; «Если работаешь с кем-то, то не следует в нем сомневаться; если в ком-то сомневаешься, то не следует с ним работать» [5].*

«Гуаньси» подразумевает систему связей между людьми. Поэтому создайте собственное *гуаньси* и будьте в курсе *гуаньси* вокруг вас, прежде чем сделать что-нибудь. Это неписаное правило Китая: если кто-то не доверяет вам и между вами нет *гуаньси*, это означает, что вы не можете вести бизнес с этим человеком. Для китайцев бизнес основывается на доверии, китайский менеджер предпочитает выбирать верный и преданный персонал [2, с. 25].

### Сохранять лицо

Китайцы первыми признали влияние лица в своей жизни, тем не менее даже они часто испытывают трудности в том, как именно это работает. Лицо имеет гораздо более глубокий смысл в Китае, чем на Западе. Многие китайцы стремятся сохранить либо свое, либо чужое лицо. Лицо – это достоинство, уважение и социальная роль человека.

Речь идет не только о чувствах, но и о ключевой части социальной сплоченности. Кто-то может буквально предпочесть умереть, чем потерять лицо. Люди могут потерять лицо, просто отказавшись от подарка или вступив в открытое несогласие и конфликт [3].

В таких условиях необходимо постараться избежать чужого раздражения. Важно сохранить лицо других людей, особенно своего начальства. Конфликты можно и всегда следует избегать, используя расплывчатые или умеренные формулировки. Требование для сохранения лица других людей имеет свою негативную сторону. Среди китайцев забота о лице смешивается со страхом сплетен (*юй лунь*), увеличивает давление на людей из-за необходимости подчиняться правилам [2, с. 25].

### **Хороший «имидж» лидера (Син Сян)**

Поскольку, согласно конфуцианству, нравственная норма является главной мерой национального управления, современная китайская деловая культура глубоко сформирована конфуцианскими идеями нравственности.

Для того чтобы управлять предприятием виртуозно, его руководитель должен создать хороший «имидж» (*Син Сян*). Это требует не только подходящей позиции в компании, профессиональной квалификации и опыта, но и хорошего характера, человеческих эмоций и нравственности. Если у руководителя идеальный «имидж», у него проявится очарование, подчиненные смогут ему доверять, будут преклоняться, восхищаться и испытывать чувство близости к руководителю. Между сотрудниками появится высокое сцепление, активность и эффективность. Они смогут работать сознательно и добровольно [1].

### **Эмоциональный менеджмент**

В современном китайском обществе особое место занимают отношения между людьми, поэтому практически каждый научился функционировать в этом мире человеческих взаимоотношений. В последние годы эмоциональный менеджмент стал одной из самых популярных моделей в деловых кругах Китая.

Руководитель, принимая решения, должен исходить из срединного принципа «быть между нравственностью и законом». Свое общение с людьми он должен выстраивать по правилам «эмоции – разум – закон», «необходимо затрагивать чувства людей и убеждать правотой». Предпринимателю очень важно самому эмоционально вкладываться в персонал, чтобы у него сформировалось чувство принадлежности и безопасности.

### **Длительное принятие решений**

Китайцы считают, что *одно обещание – тысяча золотых* (быть верным своему слову), они сперва трижды подумают, а затем сделают.

Китайцы дольше принимают решения. Попытки придерживаться концепции «время = деньги» в Китае, скорее всего, приведут к негативному результату. В Китае процесс принятия решений основан на поддержании баланса сторон. Этот процесс часто включает в себя возврат к началу, повторное обдумывание и обсуждение. Также ввиду того, что китайцы обычно не говорят откровенное «нет», никогда не стоит считать, что переговоры прошли успешно, пока вам это не скажут прямым текстом [2, с. 21].

### **Хань Сюй (сдержанный, неявный стиль)**

Несмотря на акцент на гармонию в китайском обществе, возникновение конфликтов неизбежно. Китайские стратегии урегулирования, используемые в случае возникновения подобной проблемы, основаны на стремлении избежать открытого столкновения. Необходимо избегать прямой конфронтации и разрыва отношений [2, с. 15].

Китайцы действуют сдержанно, неявно, косвенным путем. Стиль «Хань Сюй» подразумевает отказ от прямого выражения эмоций, особенно негативных.

Для китайцев общение – это построение отношений, и молчание не означает, что ваше сообщение не передано. Мудрый конфуцианин должен слушать молча. Главы китайских компаний выставляют себя напоказ меньше, чем главы западных. Дело не в том, что китайцы не хотят делиться информацией. Чтобы получить какие-то подробности, западным партнерам придется намекнуть об этом китайской стороне. Возможно, лучше устанавливать личные контакты или вести беседы тет-а-тет [3].

### **Доверие к лояльным сотрудникам**

Выше была приведена китайская пословица: *«Если работаешь с кем-то, то не следует в нем сомневаться; если в ком-то сомневаешься, то не следует с ним работать»*. В понимании китайцев бизнес основывается на доверии.

Когда китайский менеджер подбирает персонал, то в первую очередь изучает его характер. Если кандидат преданный, верный, пусть даже при этом он не очень способный, то менеджер будет доволен. Если же кандидат очень способный, но совсем не преданный и не добрый, то китайский менеджер его не выберет. Такой подход отличается от западного. На западе главную роль играют способности кандидата.

Для китайского лидера существует четыре степени работников:  
первая – преданный и способный работник;  
вторая – преданный, но не способный работник;  
третья – не преданный и не способный работник;  
четвертая – очень способный, но совсем не преданный работник.

Что интересно, если есть два кандидата, каждый из которых не слишком лоялен по отношению к руководству, то выбор будет сделан в пользу менее способного. Если же оба сотрудника будут отличаться исключительной преданностью, то менеджер выберет более талантливого [4].

### **Заключение**

Проведенный анализ показал, что на протяжении тысячелетней истории Китая конфуцианство и неоконфуцианство были ценностным стержнем, позволяющим обществу адаптироваться к любым переменам и социальным вызовам. Гибкость этой «идеиной доктрины» обеспечивало выстраивание человеком своего поведения исходя из задач самосовершенствования, а не следования внешним образцам. Это позволяло учитывать внешний контекст, что в современной модели менеджмента определяет характер договорных обязательств (сроки, условия, цена, качество).

Менеджерияльная прагматика конфуцианства нами видится в следующем: следовать правилу «человек превыше всего», относиться к персоналу не как к роботу или экономическому человеку, уважать человеческое достоинство и придавать большое значение нравственности, человеческим чувствам. Необходимо формировать у сотрудников: сознательное отношение к труду, атмосферу «дома» и «семьи» в компании (предприятие как «родовая семья»).

Конфуцианские принципы лежат в основе «эмоционального менеджмента». Руководитель, принимая решения, должен исходить из срединного принципа «быть между нравственностью и законном», общение с людьми выстраивать по правилам «эмоции – разум – закон», «необходимо трогать людей эмоцией и убеждать правотой». Очень важно предпринимателю отдать эмоциональные инвестиции персоналу, чтобы у него сформировалось чувство принадлежности и безопасности.

Ли Куан Ю, руководитель Сингапура, подчеркивал, что своими успехами Сингапур обязан умелому использованию ценностей «народного конфуцианства». Он говорил: «До тех пор, пока руководители заботятся о благе народа, народ будет подчиняться им. Такой тип взаимоотношений является базисным».

### Библиографический список

1. *Ge R.* 儒家柔性管理与东亚经济发展[Confucian flexible management and development of the East Asian economy] // Journal of Chinese culture research. 2000. Issue 3. P. 3–12.
2. *Jie T., Ward A.* The Changing Face of Chinese Management. NY: Routledge, 2004.
3. *Wang B.* Chinese Leadership: 5 Critical Differences with the West. IEDP Developing Leaders. 2012. URL: <https://www.iedp.com/articles/chinese-leadership-5-critical-differences-with-the-west/>.
4. *Wu, Yu xin.* 儒商与西方商人管理思想比较 [Confucian management and Western management] // Journal of Forward Position. 2000. Issue 11. P. 78–80.
5. *Yu, Dan.* 于丹论语心得 [My experience with the «Analects»]. Beijing: Zhonghua Book Company, 2006.

### Сведения об авторе

*Лу Цзяцзинь* (Далянь, Китай) – аспирант, Высшая школа экономики и менеджмента, Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина ([lujiajin@yandex.ru](mailto:lujiajin@yandex.ru))

\*\*\*

*Lu Jia Jin* (Dalian, China) – postgraduate student, Graduate School of Economics and Management, Ural Federal University named after the first President of Russia B. N. Eltsin ([lujiajin@yandex.ru](mailto:lujiajin@yandex.ru))

### Features of Chinese contemporary business culture

**Abstract.** Reflection on Chinese management practice is informed by its uniqueness. The relevance of this study is also connected with the interest of Chinese people themselves in pragmatizing the intellectual tradition in their search for axiological bases of rapid contemporary social and economic change.

**Keywords:** Chinese business model; Chinese business culture.

◇ ◇ ◇

*М. К. Черняков, М. М. Чернякова, К. Ч. Акберов*

## **Методические подходы к оценке конкурентных рисков в деятельности торговых предприятий**

**Аннотация.** В статье раскрываются инновационные подходы к оценке конкурентных рисков на основе внедрения инновационных продуктов и услуг, позволяющих поддерживать конкурентоспособность предприятий на высоком уровне. Предложен инновационный методический подход к оценке и управлению конкурентным риском предприятий торговли.

**Ключевые слова:** стратегия; конкурентоспособность; инновации; инновационная стратегия; предприятия торговли.

Научная новизна статьи заключается в том, что в ходе исследования был предложен инновационный методический подход к оценке и управлению конкурентным риском предприятий торговли.

Анализ немногочисленных публикаций по исследуемой проблеме указывает на особую природу возникновения конкурентного риска, образует отдельный класс рисков предприятия и требует формирования концептуально иного подхода к управлению. Поэтому познание сущности и обоснование методологии исследования конкурентного риска в деятельности предприятий торговли требуют определения его специфических черт и отличий от других видов риска предприятия.

Неизбежным следствием экономической нестабильности, вызванной переходом к реальным рыночным отношениям, является существенное расширение зоны рискованных ситуаций. Значительный рост убыточных предприятий позволяет сделать вывод о том, что необходимо постоянно учитывать фактор риска в предпринимательской деятельности.

Это обуславливает необходимость изучения конкурентных рисков и разработки мероприятий по их управлению. Между тем, в отечественной и зарубежной литературе не встречается понятие конкурентного риска, следовательно, данному вопросу не уделялось должного внимания.

На наш взгляд, под конкурентным риском следует понимать вероятность потери конкурентной позиции предприятия в результате непредвиденных изменений в его маркетинговой среде.

Любая деятельность на рынке всегда связана с неопределенностью экономической конъюнктуры, является следствием изменчивости спроса-предложения на товары, многовариантности сфер приложения

капиталов и разнообразия критериев преимущества инвестирования средств, ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств. Таким образом, возникновение конкурентного риска обусловлено рядом обстоятельств. Между тем, данные обстоятельства могут иметь как внутренние, так и внешние источники возникновения.

В современных условиях факторы конкурентного риска присущи любой коммерческой операции, осуществляемыми предприятиями на рынке, поэтому повышение конкурентоспособности самым непосредственным образом зависит от своевременного и полного учета этих факторов.

Для обеспечения конкурентного преимущества предприятия серьезное внимание должны уделять работе по выявлению опасностей, возникающих в результате деятельности конкурентов и изменений, происходящих на рынке. Таким образом, возникает объективная необходимость в предвидении и разработке корректирующих мероприятий по нивелированию последствий конкурентного риска, т. е. управлению им.

Первым этапом процесса управления конкурентным риском является оценка возникновения конкурентного риска, которая включает определение внешних и внутренних источников возникновения конкурентного риска, сбор информации о каждом источнике конкурентного риска, оценка значимости источников конкурентного риска [2, с. 139].

Целесообразно выделять внутренние и внешние источники конкурентного риска. К внешним источникам риска необходимо относить такие ситуации, как: неблагоприятное положение общей экономической ситуации в стране, нестабильность законодательной базы, несбалансированность товарного предложения с реальной платежеспособностью населения, неравномерность динамики доходов различных слоев населения, неблагоприятные тенденции состояния спроса на рынке, отсутствие развитой системы страхования хозяйственных и финансовых операций, высокая интенсивность конкуренции на рынке, активизация маркетинговой деятельности конкурентов. В свою очередь, к внутренним источникам конкурентного риска следует относить: неудовлетворительное состояние экономического потенциала, низкая конкурентоспособность предприятия, низкий уровень конкурентоспособности товаров предприятия, отсутствие информационной системы непрерывного отслеживания изменений в конкурентной среде, отсутствие квалифицированной маркетинговой службы, слабое использование маркетинговых методов ведения конкурентной борьбы [1, с. 289]. Особое значение в процессе управления конкурентными рисками имеет качество информационного обеспечения, поскольку позво-

ляет правильно оценить степень риска и его финансовые последствия. При этом должны использоваться как внутренние, так и внешние источники сбора необходимых сведений с использованием информационных технологий [3, с. 98].

Следующим этапом процесса управления конкурентным риском является проведение факторного анализа уровня конкурентного риска, который начинается с идентификации видов конкурентного риска, возникающих в процессе функционирования предприятия в конкурентной среде. Выделяется две группы факторов конкурентного риска: факторы непосредственного влияния на уровень конкурентного риска и факторы косвенного воздействия на уровень конкурентного риска.

Оценку факторов конкурентного риска рекомендуется осуществлять экспертным путем. При этом сначала следует установить степень соответствия между характером действия факторов и уровнем конкурентного риска, который обусловлен действием этого фактора. С этой целью следует разрабатывать фактор-карту оценки уровня конкурентного риска и проводить оценку конкурентного риска. Итогом оценки факторов конкурентного риска является определение его уровня, позволяющего перейти к третьему этапу процесса управления конкурентным риском – разработки программы реагирования.

Разработка инновационной программы реагирования должна начинаться с разработки общих стратегий управления конкурентным риском в зависимости от его уровня. Целесообразно выделять пять уровней конкурентного риска: отсутствие риска, приемлемый уровень риска, повышенный уровень риска, высокий уровень риска, критический уровень риска. В зависимости от уровня конкурентного риска, характерного для предприятия, следует определять стратегии управления конкурентными рисками, направленными на снижение уровня риска и минимизации убытков.

Приемлемый уровень риска указывает на то, что предприятия обладают внутренними резервами, с помощью которых они могут противостоять негативному воздействию факторов риска, что обеспечивает слабую склонность предприятий к конкурентному риску. В этом случае рекомендуется использование стратегии самострахования, которая предусматривает создание натуральных и денежных страховых фондов непосредственно на предприятии. Основная задача самострахования – обеспечить оперативное реагирование и нейтрализацию негативных последствий конкурентного риска.

Учет рассмотренных теоретических положений позволяет определить относительно сущности понятия «конкурентный риск», под которым понимается возможность потерь или дополнительных расходов

торгового предприятия относительно конкурентов, обладающих над ним конкурентными преимуществами.

Снижение вероятности проявления рискованных ситуаций в деятельности предприятий торговли требует разработки действенного методического подхода количественной оценки конкурентного риска и выбора на этой основе соответствующих управленческих решений, связанных с его минимизацией.

Итак, для того, чтобы управлять конкурентным риском торгового предприятия, необходимо последовательно выполнять три этапа:

- 1) расчет обобщающих и интегральных показателей конкурентного риска по составляющим потенциала торгового предприятия;
- 2) определение чувствительности торгового предприятия к изменению величины конкурентного риска;
- 3) обоснование стратегии управления конкурентным риском предприятия.

Задача первого этапа состоит в определении количественных показателей конкурентного риска предприятия. Количественную оценку риска конкуренции предлагается осуществлять на основе системы аналитических показателей конкурентоспособности по составляющим потенциала предприятия и коэффициентов их веса.

Отправной точкой предлагаемого инновационного методического подхода является предположение, что конкурентное положение предприятия определяется его преимуществами и недостатками по отношению к соперникам.

Высокий конкурентный риск, как правило, сопряжен со значительными потерями для предприятия, если оно не способно своевременно оградить себя эффективной стратегией предсказания и снижения риска. С другой стороны, существующие разногласия между конкурирующими предприятиями и разница в силе давления на них со стороны конкурентного окружения обуславливают и различия в их реакции на риск.

В условиях относительного характера конкурентного риска опасные для одного предприятия события и тенденции могут рассматриваться как вполне благоприятные для другого. В результате одна и та же величина риска, определенная для двух конкурирующих предприятий, может иметь совершенно разные последствия для каждого из них. Поэтому задачей второго этапа рекомендованной методики является анализ чувствительности предприятия к конкурентному риску, который может быть осуществлен с помощью инструментов математической статистики.

Таким образом, предложенный инновационный методический подход к оценке и управлению конкурентным риском предпри-

ятий торговли позволяет более подробно исследовать все возможные риски, которые могут возникнуть в процессе управления конкурентоспособностью торгового предприятия, своевременно и целенаправленно принять соответствующие управленческие решения исключительно на использовании статистической информации о результатах и потенциале предприятий торговли в конкуренции, что позволяет повысить объективность процесса оценки и снижает вероятность искажения его результатов.

Перспектива дальнейших исследований в рамках этой проблемы заключается в разработке практических рекомендаций по внедрению менеджмента конкурентного риска в деятельности торговых предприятий.

### Библиографический список

1. *Черняков М. К., Сорокина Л. А., Ширяева Т. Ю.* Повышение конкурентоспособности торговых организаций // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2016. № 6. С. 288–290.

2. *Черняков М. К., Чернякова М. М., Исмагулов И. У., Мухторзода С. С.* Особенности оценки конкурентоспособности розничной торговой сети Республики Таджикистан // Актуальные задачи управления качеством и конкурентоспособностью в современных условиях: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Казань, 10 ноября 2016 г.). Казань: Печать-сервис XXI век, 2016. С. 138–140.

3. *Черняков М. К., Чернякова М. М., Шпетнер Т. В.* Информационная технология управления конкурентоспособностью предприятия // Информационные технологии в науке, управлении и образовании: материалы заоч. Всерос. науч.-практ. конф. (Новосибирск, 14–18 марта 2016 г.). Новосибирск: Сиб. ун-т потребительской кооперации, 2016. С. 96–102.

### Сведения об авторах

**Черняков Михаил Константинович** (Россия, Новосибирск) – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой аудита, учета и финансов, Новосибирский государственный технический университет, Сибирский университет потребительской кооперации (mkacadem@mail.ru)

**Чернякова Мария Михайловна** (Россия, Новосибирск) – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Новосибирский государственный технический университет, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС (mariamix@mail.ru)

**Акберов Камал Чолу-оглы** (Россия, Новосибирск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры информатики, Сибирский университет потребительской кооперации (k-0509@mail.ru)

\*\*\*

**Mikhail K. Chernyakov** (Russia, Novosibirsk) – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Audit, Accounting and Finance Department, Novosibirsk State Technical University, Siberian University of Consumer Cooperation (mkacadem@mail.ru)

**Maria M. Chernyakova** (Russia, Novosibirsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Management Department, Novosibirsk State Technical University, Siberian Institute of Management (mariamix@mail.ru)

**Kamal Ch. Akberov** (Russia, Novosibirsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Computer Science Department, Siberian University of Consumer Cooperation (k-0509@mail.ru)

### **Methodological approaches to assessing the competitive risks in the activity of trade enterprises**

**Abstract.** The article deals with innovative approaches to the assessment of competitive risks based on the introduction of innovative products and services that support the competitiveness of enterprises at a high level. Offer diversification but a methodical approach to the assessment and management of competitive risk trade enterprises.

**Keywords:** strategy; competitiveness; innovations; innodiversification; trade enterprises.

◇ ◇ ◇

УДК 338.2:004.9

**М. К. Черняков, М. М. Чернякова, К. Ч. Акберов**

### **Риски развития цифровой экономики**

**Аннотация.** Задачей данной статьи является рассмотрение основных рисков ускоренного развития цифровой экономики через призму изменения поведенческих паттернов индивида (становление человека-кочевника, электронного кочевника) и проекции данной массовой антропологической трансформации на социально-экономические сферы общества.

**Ключевые слова:** риск; цифровая экономика; электронный кочевник; сайт; контент.

Развитие научно-технического прогресса – процесс неумолимый и порой формирующий инновации, которые в корне перестраивают жизнь обычного человека. Цифровая экономика, начав свое становление устройств с развитием информационно-телекоммуникационных технологий, привела к существенным изменениям во всех сферах жиз-

недеятельности человека [1]. Миллиарды ежедневных подключений людей, бизнесов, привели к взрывообразному росту экосистемы сайтов и приложений с различным контентом. Каждый человек, имея портативный компьютер и смартфон, находясь в любой части мира, где он может подключиться к сети Интернет, становится частью этой системы, и неважно, общается ли он в социальной сети, оплачивает ли счета или делает покупки в интернет-магазине. Массовая миграция повседневных рутинных операций в сеть ведет ко все большему приковыванию человека к компьютеру или смартфону, осуществляя их дальнейшую интеграцию и сращивание. Система обеспечивает ему уникальный функционал, быстроту операций, уникальный контент и возможность общаться со всем миром, но одновременно формирует привязанность к отдельным локациям системы.

Необходимость посещения отдельных виртуальных локаций как для решения повседневных рутинных задач, так и в процессе социализации формирует новые поведенческие паттерны и рождает уже старые, плотно укоренившиеся параллели человека-кочевника.

Современного человека можно охарактеризовать как электронного кочевника [2]. Наиболее ранние упоминания понятия «электронный кочевник» можно встретить в работах [3; 4; 8], которые были написаны именно в период начала массового распространения информационных технологий и сети Интернет, когда новые технологии начинали массово встраиваться в широкий спектр процессов жизнедеятельности современного человека. М. Чанг [4, с. 303], обобщая идеи номунизма, рассматривает основные аспекты кочевничества в контексте его транзита в общественное, городское и электронное пространство, с сопутствующими трендами по детерриториализации [5, с. 123]. De Benoist [3, с. 126] рассматривал концепцию электронного кочевника в привязке к термину «электронный колониализм» (electronic colonialism), подчеркивая ярко выраженный социальный подтекст данного явления. У. Митчелл в 2003 г. рассматривал данное понятие в исследовании «Я++: Человек, город, сети», подразумевая под электронным кочевником человека, использующего Интернет и сетевые технологии (субъект, перемещающийся по электронной сети) [6].

Социальные сети и мессенджеры как технологии связи прочно вошли в повседневную жизнь людей [7]. Сложно представить современный офис или производственное помещение без Интернета, цифровых и других устройств (компьютеров, автоматизированных станков), которые привели к коренным изменениям бизнес-процессов. Согласно современным тенденциям увеличивается доля электронной торговли:

ее рост прогнозируется с 7,4 % в 2015 г. до 14,6 % в 2020 г.<sup>1</sup>. Эти цифры свидетельствуют о принятии все большим количеством людей новых технологий обмена информацией и ее распределения. Ведущие эксперты сходятся в том, что в ближайшие 15–20 лет мир ждет повсеместное применение платформенной бизнес-модели и, по сути дела, переформатирование привычных организационных структур промышленности и торговли. Таким образом, все элементы трудового процесса претерпевают изменения, обусловленные внедрением в производство высоких технологий.

Происходит процесс «сращивания» индивида с устройством коммуникации, при этом компьютер или смартфон становится частью индивида; функционал компьютера или смартфона воспринимается индивидом как продолжение его организма (тела). Для подчеркивания процесса сращивания организма человека с электронными устройствами необходимо представить генезис компьютерных систем по уровню интеграции с организмом человека: настольный компьютер, портативный мобильный компьютер, смартфон-«наладонник», google-glass, компьютер в линзе для глаза и дальнейший генезис в виде встраивания компьютера напрямую в мозг индивида. Кроме того, генезис электронных информационных систем будет развиваться в направлении концепции «интернет-вещей» (умные вещи будут окружать нас в реальности), концепций дополненной реальности и устройств виртуальной реальности (устройства будут модифицировать наше представление об окружающей нас реальности).

Данные изменения в технологиях приводят к трансформации человеческого поведения и к смене господствующих поведенческих и культурных паттернов, что оказывает влияние на все сферы человеческой деятельности. Эти изменения могут привести к возникновению негативных явлений, а также институциональных ловушек, что на сегодняшний день является малоизученным в научном дискурсе. Наличие знаний о преимуществах и возможных рисках ускоренного развития цифровой экономики позволит создать базу для дальнейших исследований, координировать усилия по предотвращению наступления рисков событий, а также понизить уровень неопределенности для экономических субъектов.

В результате исследования рисков ускоренного развития цифровой экономики были проанализированы литературные источники отечественных и зарубежных авторов, собрана и обработана статистическая информация. Все это позволило выделить и описать следующие риски:

---

<sup>1</sup> *Digital Economy Compass // Statista.com. April 2017. URL: [www.statista.com](http://www.statista.com).*

1) риск развития негативных последствий формирования нового типа индивида – электронного кочевника;

2) становление мира симулятивной информации, fake news и ее тиражирование индивидами с пониженным уровнем рефлексии (спонтанные продажи и т. п.);

3) генезис систем слежения, онлайн-отслеживания (online tracking) совершаемых индивидом действий и, как следствие, дальнейший генезис систем анонимности;

4) риск изменения роли государства и пересмотра действующего законодательства (административные риски);

5) риск ускоренного высвобождения трудовых ресурсов низкой и средней квалификации, если спрос на новые технологии будет увеличиваться опережающими темпами по сравнению с возможностями системы образования в части подготовки квалифицированных кадров, что вызовет усиление социальной напряженности.

В связи с этим актуальным становится понимание того, что вопрос популяризации дальнейшей информатизации на предприятиях является задачей не только экономической, но и социально-культурной, предполагает работу над имеющимися культурными барьерами с целью их постепенного устранения. Важно запустить комплексный социокультурный процесс, в котором образовательно-воспитательные, управленческие и технологические решения подчинены гуманитарным целям, а гуманитарные цели будут в достаточной степени соотнесены с экономическими задачами.

### Библиографический список

1. Черняков М. К., Чернякова М. М. Направления и задачи цифровой экономики России // Современные тенденции в образовании и науке: состояние и перспективы: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф.: в 4 т. Караганда: КЭУК, 2018. Т. 4. С. 200–206.

2. Яковлева Е. Л. Электронный кочевник как новая форма идентификации личности // Философия и культура. 2015. № 11. С. 1655–1664.

3. Benoist A., de Confronting globalization // Telos-ST Louis mo then New York. 1996. P. 117–138.

4. Crag M. Public space, urban space and electronic space: would the real city please stand up? // Urban Studies. 2000. Vol. 37, no. 2. P. 301–317.

5. Guattari F. Space and corporeity: nomads, city drawings // Semiotexte/Architecture. 1992. Vol. 125.

6. Mitchell W. J. Me++: The cyborg self and the networked city. Cambridge, Mass. London: Mit Press, 2004.

7. Positive post-disaster images: A daydream machine? / N. J. Hancock, N. R. Joux, S. C. Wingreen, S. Kemp, J. Thomas, W. S. Helton // British Journal of Psychology. 2017. Vol. 108, no. 3. P. 528–543.

8. *Russell G., Holmes D.* Electronic nomads? Implications of trends in adolescents' use of communication and information technology // Australasian Journal of Educational Technology. 1996. Vol. 12, no. 2. P. 133.

### **Сведения об авторах**

**Черняков Михаил Константинович** (Россия, Новосибирск) – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой аудита, учета и финансов, Новосибирский государственный технический университет, Сибирский университет потребительской кооперации (mkacadem@mail.ru)

**Чернякова Мария Михайловна** (Россия, Новосибирск) – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Новосибирский государственный технический университет, Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС (mariamix@mail.ru)

**Акберов Камал Чолу-оглы** (Россия, Новосибирск) – кандидат экономических наук, доцент кафедры информатики, Сибирский университет потребительской кооперации (k-0509@mail.ru)

\*\*\*

**Mikhail K. Chernyakov** (Russia, Novosibirsk) – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of Audit, Accounting and Finance Department, Novosibirsk State Technical University, Siberian University of Consumer Cooperation (mkacadem@mail.ru)

**Maria M. Chernyakova** (Russia, Novosibirsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of Management Department, Novosibirsk State Technical University, Siberian Institute of Management (mariamix@mail.ru)

**Kamal Ch. Akberov** (Russia, Novosibirsk) – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of Computer Science Department, Siberian University of Consumer Cooperation (k-0509@mail.ru)

## **The risk of development of the digital economy**

**Abstract.** The objective of this article is to consider the main risks of the accelerated development of the digital economy through the prism of changes in the behavioral patterns of the individual (the formation of a nomadic person, an electronic nomad) and the projection of this mass anthropological transformation into the socio-economic spheres of society.

**Keywords:** risk; digital economy; electronic nomad; website; content.

◇ ◇ ◇

**Е. В. Чумак**

## **Социально-психологические особенности управления рабочими-иностранцами в России**

**Аннотация.** Предмет исследования статьи составляет актуальная проблема обеспечения российских предприятий малого и среднего бизнеса трудовыми ресурсами, способными гарантировать данным предприятиям возможности для стратегического развития. Поскольку основным источником трудовых ресурсов для таких предприятий часто являются трудовые мигранты из стран Средней Азии, в качестве пути повышения конкурентоспособности предложено применить принципы исламской модели управления.

**Ключевые слова:** трудовые мигранты; выходцы из Средней Азии; ислам; ценности; работники.

Проблема повышения конкурентоспособности многих отечественных предприятий связана с обеспечением их трудовыми ресурсами надлежащей квалификации. При этом для многих предприятий малого и среднего бизнеса основным источником трудовых ресурсов являются рабочие-иностранцы. Начиная рассматривать данный вопрос, необходимо отметить, что основными рабочими-иностранцами для России являются граждане постсоветских республик. По данным ряда исследователей количество трудовых мигрантов в РФ несколько сокращается. Так, в 2015 г. по сравнению с предыдущим годом количество всех выданных разрешительных документов на работу гражданам Узбекистана уменьшилось на 37 %, Таджикистана – на 32, Украины – на 50, Азербайджана – на 54, Молдовы – на 56 %. В среднем поток легальных трудовых мигрантов из всех перечисленных выше стран, имеющих с Россией безвизовый режим пересечения границы, но не входящих в ЕАЭС, уменьшился примерно на 40 %: с 2,8 млн до 1,7 млн чел. [3]. Следует отметить, что для осуществления управленческого воздействия внимания требует и половая структура приезжих. Так, по данным М. Денисенко [3], в 2014 г. на 100 мужчин, получивших разрешения на работу, приходилось 18 женщин, а среди обладателей патентов – 23 женщины. Трудовые мигранты молоды. Так, в 2015 г. более 40 % мигрантов из Таджикистана находились в возрасте от 18 до 29 лет. Среди постоянных жителей России на эту возрастную группу приходится 17 % общей численности населения. Достаточно большое количество мигрантов молодого возраста приезжают в РФ и из других постсоветских стран [2].

Таким образом, рассматривая иностранцев как объект управления можно констатировать, что среднестатистический российский трудящийся иностранец – выходец из Средней Азии [6], мужчина, сравнительно молодого возраста. Следует отметить, что жители Узбекистана и Таджикистана (основные получатели патентов в 2016 г.) – выходцы из исламских республик. Большинство из получивших патент иностранцев, будут осуществлять свою деятельность именно в рамках предпринимательских структур. Часто данная категория работников является основной для предприятий в целом ряде отраслей (строительство, ремонты, клининг, транспортные услуги и пр.). При этом, как отмечал Д. Ядранский, отношение мусульман к производственному труду во многом отличается от отношения немусульман, в силу чего в процессе управления данной категорией работников следует использовать несколько иные методы управления [7]. Следует отметить еще одну важную особенность данной категории работников, отмеченную М. Денисенко – более 20 % из самой многочисленной группы мигрантов – граждан государств Центральной Азии – не владеют русским языком. При этом, данные были получены АНО «Центр этнополитических и региональных исследований» в 2011 г. (цит. по [3]). По нашему мнению, (исходя из тенденции отказа от изучения русского языка в республиках Средней Азии), на сегодняшний день количество не владеющих русским языком только увеличилось.

Мы в полной мере осознаем, что значительное количество рабочих мест на малых и средних предприятиях являются рабочими местами вторичного рынка труда, которые просто не жалеют заполнять местные рабочие. При этом также важно, что мигранты в большинстве своем едут на работу в неисламские республики России, где просто нет менеджеров, способных адекватно управлять данным персоналом. Поскольку, хоть основная часть трудовых мигрантов работает исключительно с целью получения максимального дохода, важно понимать, что исламское представление о труде не ограничивается бихевиористской моделью «максимальный объем работы – максимальная зарплата». Для успешного управления работниками данной категории, важным является соблюдение их определенных моральных ценностей, обусловленных ролью религии в жизни данной категории работников. В частности, один из базовых принципов: не позволять запрещенного, не запрещать разрешенного, где «разрешенным есть все, что не запрещено» [1]. Соответственно, многие работники, не владея в достаточной мере русским языком, оказываются в условиях, в которых выполнить данный принцип они оказываются не в состоянии, поскольку просто не знают (не осознают), что именно запрещено.

Осознавая трудовдефицитность, существующую на рынке малоквалифицированных и низкооплачиваемых работ (которые в основном заполняют трудовые мигранты), а также принимая во внимание демографическую ситуацию, мы считаем, что обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур без привлечения данной категории работников крайне проблематично. Следовательно, необходимо изучить вопрос, связанный с максимально-эффективным использованием работников-мигрантов из стран Средней Азии. Следует отметить, как справедливо отмечает Е. Винокурова, для России на данном этапе необходимо осознать реальные возможности по использованию трудовых мигрантов с целью реализации национального интереса, который заключается, в первую очередь, в росте благосостояния и повышении уровня жизни населения на основе экономического роста. Все остальные вопросы (демографические, национальная безопасность, конкурентоспособность России на мировых рынках и т. п.) являются производными от этой основной задачи государства на данном этапе. России нужна системность и реалистичность в миграционной политике [2].

Говоря об исламской модели менеджмента, по мнению исследователей, руководитель не обязательно должен быть мусульманином, но обязательно – гарантом того, что его подчиненные не совершат греха через его поступки [8]. Говоря о исламской концепции бизнеса, авторы отмечают, что эта концепция основывается на этике. В арабском языке понятие этики выражено как [ахлак], что в переводе означает «мотивация поведение» [4].

Казахский исследователь Данияр Мамыров, сформулировал принципы исламской системы управления человеческими ресурсами [5]. Учет указанных принципов, по нашему мнению – важное звено в системе повышения эффективности управления предпринимательскими структурами, использующими труд выходцев из Средней Азии.

Автор выделил 10 принципов: намерение, богобоязненность, доброта и забота, справедливость, доверие, правдивость, добродетельность, искренность, совещательность, терпение. Использование каждого из этих принципов создает условия для раскрытия индивидуального трудового потенциала трудовых мигрантов и позволяет увязать их деятельность с перспективами деятельности фирмы в будущем.

Так принцип «намерение» – этот принцип в управлении человеческими ресурсами проявляется в том, что руководителями не должны наказываться сотрудники за совершение непреднамеренных ошибок, а должны наказываться или поощряться прежде всего за свои преднамеренные цели, идеи, планы и стратегии (т. е. за намерения), поскольку

ку те или иные действия могут быть совершены под воздействием внешних факторов, находящихся вне их контроля.

Принцип «богобоязненность» в управлении человеческими ресурсами, основан на том, что выражение конструктивной критики и поиск советов становятся обычной практикой и даже в некоторых ситуациях обязанностью, когда выявляются нежелательные проступки.

Принцип «доброта и забота» вместе с ощущением присутствия Бога. Вся деятельность фирмы (производство и потребление) рассматривается работником как деятельность в соответствии с определенными критериями. Эффективность работником оценивается через ответ на вопросы: что производится, каким образом производится, а также какие человеческие и социальные издержки производства и потребления в себе несет производственный процесс.

Принцип «справедливость» – это добродетель, которую каждый человек должен развивать независимо от того, является он руководителем или подчиненным. Все люди равны, независимо от их пола, цвета кожи, расы, богатства, престижа, профессии, статуса и знаний. Что действительно важно, так это их действия и поступки. Указанный принцип по отношению к трудовым мигрантам зачастую выстраивается с точностью до «наоборот», что, несомненно, негативно воспринимается самими мигрантами и не стимулирует их к стабильной деятельности на благо фирмы. В организациях, где присутствует практика справедливого отношения к коллегам, менеджеры относятся к своим подчиненным с уважением и вежливостью, не смотрят свысока, не игнорируют их мнения и предложения. По исламской традиции это обязывает подчиненных в ответ уважительно относиться к коллегам и вышестоящим должностным лицам, добросовестно соблюдая их указания, инструкции и рекомендации.

Принцип «доверие», создает возможность для совещательности, а также делегирования полномочий и обязанностей работникам. Доверенное лицо – это тот, кто оправдывает доверие, возложенное на него его начальством или подчиненными. Любой акт ненадлежащего или неправильного использования ресурсов рассматривается как нарушение доверия.

Принцип «правдивость» подразумевает делать и говорить то, что правильно, в меру своих знаний. Менеджерам, а также подчиненным не следует руководствоваться своими личными чувствами, которые могут отвлечь их от пути справедливости, заботы и доверия. Скрывать определенную информацию считается неправильным, это приводит к тому, что такие работники часто не скрывают внутреннюю информацию организации.

Принцип «добросовестность в самосовершенствовании» предполагает стремление сделать лучше и требует от работников делать работу качественно, постоянно совершенствоваться в своих навыках, а также работать над улучшением качества выпускаемой продукции или оказания услуг. В организационном контексте этот принцип может реализовываться путем поощрения обучения, профессиональной подготовки, инноваций и творчества. Важно отметить необходимость работать эффективней, а не больше, как часто некоторые неправильно понимают данный принцип. Больше не всегда значит лучше. Последнее, часто является причиной низкого качества работы трудовых мигрантов.

Принцип «искренность в обещаниях» связан с соблюдением обещаний, в силу чего намеренное невыполнение своих обещаний является греховным. Указанное создает доверие в организации, создает культуру доверительности и сотрудничества между работниками и работодателями.

Принцип «совещательность» говорит о том, что руководитель, обязан консультироваться и советоваться с другими перед принятием решений. Участие в обсуждении и внесении предложений имеют ключевое значение в исламском лидерстве, в соответствии с этим признаком подчиненные могут почувствовать себя равным, оставаясь скромными в своих отношениях с другими людьми.

Принцип «терпение» на управленческом уровне ориентирован на воздержание от поспешных выводов и неверных поступков.

Выстраивая систему управления трудовой деятельностью трудовых мигрантов, становится возможным существенно повысить эффективность и конкурентоспособность деятельность малых и средних предприятий, использующих труд иностранцев. Указанные мероприятия не требуют существенной финансовой нагрузки на указанные предприятия, в силу того, что относятся к нематериальным, однако их позитивный эффект наряду с сугубо коммерческим может иметь и важное социальное значение. При этом следует отметить, что использование трудовых мигрантов в тактической перспективе позитивно влияет на экономику предпринимательских структур, тогда как в более длительной перспективе способно оказывать позитивное влияние на экономику государства (региона) в целом.

#### **Библиографический список**

1. *Аль-Албани М. Н.* Поиск приближения к Аллаху / [сост. Мухаммад Ид аль-Аббаси; пер. с арабск. Э. Кулиева]. Шарджа: Аль-Бадр Ссатее, 2007.
2. *Винокурова Е. И.* Управление миграционными процессами в РФ и странах ЕС: сравнительный анализ // Вопросы управления. 2016. № 2. С. 58–67.

3. Денисенко М. Б., Чернина Е. М. Трудовая миграция и заработки мигрантов в России // Вопросы экономики. 2017. № 3. С. 40–57.

4. Исламский менеджмент / Всемирная исламская политико-правовая мысль (Исламское право). Исламская интернет-библиотека Романа Пашкова. URL: <http://www.worldislamlaw.ru/?p=1020/>.

5. Мамыров Д. Принципы исламской системы управления человеческими ресурсами. URL: <http://umma.news/printsipy-islamskoj-sistemy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami/>.

6. МВД: в 2016 году на 16 % снизилось количество выданных иностранцам патентов. URL: <https://russian.rt.com/russia/news/377240-mvd-snizhenie-inostran-cy-patent/>.

7. Ядранський Д. М. Релігія як передумова ставлення до праці // Філософія гуманітарного знання: раціональність і духовність: матеріали МНПК (Чернівці, 2–3 октября 2008 г.). Чернівці: Вид-во Чернівецького державного університету, 2008. С. 427–429.

8. Яріко М. О. Исламська модель менеджменту: особа, релігія, влада // Вісник ХДАК. 2016. Вип. 49. С. 185–195.

### **Сведения об авторе**

**Чумак Елена Васильевна** (Россия, Екатеринбург) – кандидат наук по государственному управлению, доцент кафедры менеджмента, Уральский государственный экономический университет ([lana22021977@yandex.ru](mailto:lana22021977@yandex.ru))

\*\*\*

**Elena V. Chumak** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (Public Administration), Associate Professor of Management Department, Ural State University of Economics ([lana22021977@yandex.ru](mailto:lana22021977@yandex.ru))

### **Social-psychological features of the management of workers-foreigners in the Russian Federation**

**Abstract.** The article poses the problem of providing small and medium-sized enterprises with labor resources capable of providing these enterprises with opportunities for strategic development. Since the main source of labor for such enterprises is often labor migrants from the countries of Central Asia, as a way to increase competitiveness, it is suggested to apply the principles of the Islamic governance model.

**Keywords:** labor migrants; people from Central Asia; Islam; values; workers.

◇ ◇ ◇

*Л. Ф. Шайбакова, Е. А. Мыларщикова*

## Состояние и тенденции развития медного производства<sup>1</sup>

**Аннотация.** В статье исследуются мировые и российские тенденции развития медного производства. Раскрыт опыт внедрения инноваций в ЗАО «Кыштымский медэлектrolитный завод». Сформулирован вывод о повышенной инновационной активности медного производства, обусловленной высокой конкуренцией на рынке меди и медной продукции.

**Ключевые слова:** медь; производство; модернизация; инновации; конкуренция.

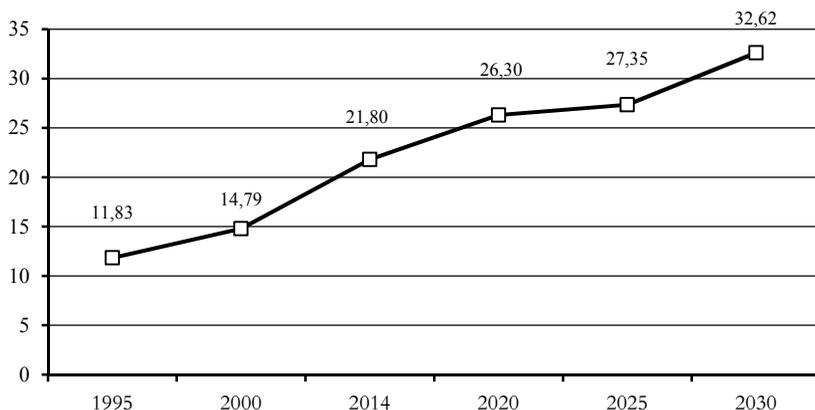
Получение металлов и их незаменимые свойства известны человечеству давно и особенно их применение возросло с развитием радиоэлектроники, атомной энергетики, освоением космического пространства. Поскольку вопросы функционирования и развития металлургического комплекса, как одного из самых успешных в национальной экономике, привлекают внимание исследователей, считаем необходимым внести свой вклад в изучение опыта данной отрасли, позволяющего ей конкурировать на глобальных рынках.

Трудно поспорить, что медь играет роль одного из важнейших и широко распространенных металлов в производстве. Будучи освоенной человеком одним из первых металлов, медь стала актуальным металлом для ряда отраслей промышленности. В свою очередь, латунь и бронза стали основой целого семейства материалов, начиная от мельхиора, который используется при чеканке монет до дуралюмина при изготовлении ракет и самолетов. Медь является основным материалом для проводов; более половины объема добываемой меди применяется в электротехнической промышленности. Медь используют в чистом виде в электротехнике: производят кабельные изделия, шины голого и контактного проводов, электрогенераторы, телефонное и телеграфное оборудование, а также радиоаппаратура. Также она служит для изготовления теплообменников, вакуум-аппаратов, трубопроводов. Медные сплавы применимы в машиностроении, в тракторной и автомобильной промышленности. Этот почти универсальный металл нашел свое применение и как художественный материал. В медном ве-

---

<sup>1</sup> Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ в рамках научного проекта 18-010-01109 «Комплексная оценка институциональной среды инновационной деятельности в России и ее влияния на конкурентоспособность и инновационную активность производственных структур».

ке из нее изготавливали украшения, посуду, скульптуры<sup>1</sup>. Литье из меди и кованные изделия украшают чеканкой, тиснением и гравировкой. В Стратегии развития цветной металлургии России на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2030 г. заложен рост объемов производства и потребления меди (см. рисунок). Главными потребителями станут отрасли транспортного и общего машиностроения, сектор электротехнических изделий.



Прогноз производства меди в мире, млн т<sup>2</sup>

По оценке Геологической службы США, подтвержденные запасы составляют 705 млн т. Основные производственные мощности сосредоточены в странах Южной Америки, на долю которой приходится чуть более 41 % мировой добычи. Второе и третье место удерживают страны Азии и Северной Америки – 20 и 14 % соответственно<sup>3</sup>. Лидирующие позиции по производству меди удерживает Китай, Чили, Япония, в пятерку крупнейших производителей входит и Россия. В структуре российского рынка меди лидируют три основных конкурента, это группы компаний ЗАО «Русская медная компания», с рыночной властью 18,1 %, ПАО «Горно-металлургическая компания «Но-

<sup>1</sup> Применение меди. URL: [http://polias.ru/publ/primenenie\\_medi\\_v\\_promyshlennosti/1-1-0-2/](http://polias.ru/publ/primenenie_medi_v_promyshlennosti/1-1-0-2/).

<sup>2</sup> Составлено по: Стратегия развития цветной металлургии России на 2014–2020 годы и на перспективу до 2030 года (утв. приказом Министерства промышленности и торговли РФ от 5 мая 2014 г. № 839).

<sup>3</sup> Обзор цветной металлургии. Медная промышленность. URL: <https://peopleconomy.ru/blog/analytics/972.html>; см. также: [1].

рильский никель», который занимает 39,9 % и ОАО «Уральская горно-металлургическая компания» с подавляющей долей 42 %<sup>1</sup>.

На современном этапе сдерживающим фактором развития рафинировочных предприятий является дефицит сырья, а точнее обеднение ценного компонента в руде. Все это приводит к экстенсивности добычи и переработке общей массы рудного сырья, что не может не сказаться на увеличении себестоимости продукции.

Отсюда рост цен на медь, необходимость дополнительных инвестиционных вливаний в переработку [2]. Как бы не изменялась конъюнктура рынка, в мировой экономике наблюдается устойчивый спрос: скачок объемов производства с 1995 по 2016 г. с 11,83 млн т до 23,4 млн т соответственно<sup>2</sup>. При этом в России объемы производства меди падают<sup>3</sup>.

В 2016 г., по расчетам на основе данных компаний и Росстата, производство меди рафинированной в России также снизилось до 860,1 тыс. т<sup>4</sup>. Главным образом, это обусловлено сокращением содержания меди в сырье, снижением темпов роста добычи меди, в связи с недостатком инвестиций в разработку месторождений и дефицитом вторичного сырья. Но также сказываются и такие причины, как:

- отсутствие льготного кредитования;
- слабая государственная поддержка (ее некомплектность);
- проблемы минерально-сырьевой базы (в том числе неразвитая инфраструктура в районе месторождений, низкое качество запасов, большая нагрузка на окружающую среду в процессе отработки месторождений).

Несомненно, в таких условиях предприятия начали усердно заниматься совершенствованием своей деятельности, активизацией инновационной и инвестиционной политики. В мировой практике с целью понизить эксплуатационные расходы и капитальные вложения нашли применение инновационные технологии в гидрометаллургических процессах. Усовершенствованные технологии подземного и кучного выщелачивания окисленных медных руд позволили вовлечь в переработку ранее не используемые запасы, что достигает несколько десятков миллионов тонн меди.

---

<sup>1</sup> Годовой отчет за 2016 г. ООО «ПМК-ФИНАНС». URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=8821&type=2/>.

<sup>2</sup> International copper study group. URL: <http://www.icsg.org>.

<sup>3</sup> Россия в цифрах. 2011–2017 г. URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc\\_1135075100641/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1135075100641/).

<sup>4</sup> Краткий анализ российского рынка меди 2016 г. URL: [http://www.aurubisrus.ru/world\\_rus\\_copper\\_market\\_2014.html](http://www.aurubisrus.ru/world_rus_copper_market_2014.html).

Особое внимание на металлургических предприятиях уделяют новациям в области использования оборотных материалов и отходов производства [3].

С точки зрения применения инноваций в производстве меди интересна практика конкретно на отечественных производствах.

В 2015 г. на Кыштымском медеэлектролитном заводе завершился третий этап масштабной модернизации систем освещения заводских цехов. Проект был реализован совместно с компанией Philips. Капитальные затраты на третьем этапе модернизации составили порядка 10 млн р. В общей сложности за весь период модернизации систем освещения на КМЭЗ заменено порядка 5 000 единиц осветительного оборудования. По прогнозам, данные затраты окупятся примерно до 2020 г.

В 2016 г. в отделении электролиза меди-1 ЦЭМ проведена большая работа по запуску в производство новой катодосдирочной машины Outotec (Финляндия). Это позволило работать 10 сериям на новых нержавеющих матрицах, что привело к улучшению качества выпускаемых катодов и снижению потребления электроэнергии на их производство.

В 2017 г. произошло обновление парка спецтехники и оборудования, позволившие увеличить производительность труда, сократить нагрузку на окружающую среду. К примеру, был заменен козловой кран 1962 г. выпуска. Обновление данного парка техники позволило без задержки производить все необходимые для производства погрузо-разгрузочные работы черновой меди, медных ломов и загрузку железнодорожных вагонеток.

Подводя итог вышесказанному, следует подчеркнуть, что производство меди играет важную роль в усилении экономического положения страны. Выживание и эффективная деятельность предприятия в современных условиях не возможна без инновационных проектов, обеспечивающих: снижение издержек, увеличение выхода годной продукции, улучшение контроля качества, минимизацию капиталовложений посредством оптимизации материально-технического снабжения и управления материальными ресурсами, улучшение экологических параметров производства; оптимизацию показателей расхода ресурсов посредством совершенствования производственных процессов и технологий; расширение сортаментной группы, обновление основных фондов и техническое перевооружение отрасли, рациональное использование минерально-сырьевой базы, что подтвердил вышеизложенный опыт принимаемых решений крупнейшими производителями.

### Библиографический список

1. *Алтушкин И. А., Череповицын А. Е., Король Ю. А.* Практическая реализация механизма устойчивого развития в создании и становлении горно-металлургического холдинга медной отрасли России. М.: Руда и Металлы, 2016.

2. *Орлов А.* График стоимости меди: онлайн и прогнозы. URL: <https://equity.today/med-na-birzhe.html>

3. *Пасмурцева Н. Н., Шайбакова Л. Ф.* Формирование и реализация инновационной стратегии развития металлургического предприятия. Екатеринбург: Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2010.

### Сведения об авторах

**Шайбакова Людмила Фаритовна** (Россия, Екатеринбург) – доктор экономических наук, профессор кафедры конкурентного права и антимонопольного регулирования, Уральский государственный экономический университет ([econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru))

**Мыларщикова Екатерина Александровна** (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет ([katty.mperry@gmail.com](mailto:katty.mperry@gmail.com))

\*\*\*

**Ljudmila F. Shaybakova** (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Economics), Professor of Competition Law and Antitrust Regulation Department, Ural State University of Economics ([econlaw@mail.ru](mailto:econlaw@mail.ru))

**Ekaterina A. Mylarischikova** (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics ([katty.mperry@gmail.com](mailto:katty.mperry@gmail.com))

### Status and trends development of copper production

**Abstract.** The article examines the global and Russian trends in the development of copper production. Reveals the experience of the implementation of innovations in JSC «Kyshtym copper electrolyte plant». The conclusion about the increased innovative activity of copper production due to the high competition in the market of copper and copper products.

**Keywords:** copper; manufacturing; modernization; innovation; competition.

◇ ◇ ◇

*М. Э. Шалахов*

## **Направления повышения эффективности стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования**

**Аннотация.** Стратегическое планирование – это самостоятельное определение местным сообществом целей и основных направлений устойчивого социально-экономического развития в динамичной конкурентной среде, а именно: формирование образа желаемого будущего муниципального образования; выбор целей; определение направлений развития; многомерная концепция, охватывающая всю деятельность муниципального образования, обеспечивая режим единства, управляемости и целенаправленности.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование; социально-экономическое развитие; муниципальное образование; стейкхолдеры.

Стратегическое планирование является одним из действенных инструментов координации усилий местного сообщества в интересах будущего. Это совместная выработка представлений о ценностях, целях и направлениях устойчивого социально-экономического развития поселения, механизмах реализации.

Стратегия, своего рода, является системой, состоящая из трех уровней, включающих конкретную продуманную миссию, четко сформулированные цели, ограниченный набор задач и конкретных стратегических проектов<sup>1</sup>.

Как процесс, стратегическое планирование имеет свою специфику, которая заключается в одной из его главных задач – снижении неопределенности будущего [3].

Необходимость разработки стратегии муниципального образования обусловлена тем, что:

это действенный инструмент приобретения и поддержания конкурентных преимуществ за привлечение образованных и квалифицированных жителей, инвестиционных средств в развитие инфраструктуры и предприятий, за право предоставить свою инфраструктуру для международных, федеральных и региональных проектов, за туристические потоки;

---

<sup>1</sup> *О стратегическом планировании в Российской Федерации: федер. закон РФ от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ.*

стратегия позволяет наиболее эффективным образом упорядочить и распределить ограниченные ресурсы города;

стратегия помогает обеспечить концентрацию усилий стейкхолдеров на ключевых направлениях развития, являющихся наиболее перспективными для города;

в процессе разработки и реализации стратегии активное население вовлекается в партнерство с местными властями, общественными организациями, предпринимательскими структурами<sup>1</sup>.

Документы стратегического развития города должны быть нацелены на достижение ограниченного количества четко сформулированных целей и решение задач, соразмерных с масштабом муниципального образования. Это даст возможность кратко сформулировать суть стратегии города, и оценить результаты ее реализации [3].

Стратегия города должна быть четко ориентирована в первую очередь на использование местных возможностей и ресурсов. Ниже представлены подходы, которые могут быть использованы для соблюдения этого условия.

1. Определение сильных сторон и имеющихся активов города – именно на их усиление и продвижение должна быть нацелена стратегия. К таким активам могут относиться природные условия, создающие возможности для отдыха и туризма, интересные объекты в центре города, исторические и природные памятники [2].

2. Вовлечение в разработку стратегии всех стейкхолдеров города: местной администрации, местного совета, руководителей градообразующих предприятий, ассоциаций предпринимателей, малого бизнеса, общественности. Совместное формирование видения будущего и определение целей развития, отражающих действительные потребности города, способствуют включению в процесс реализации стратегии максимального количества участников, которые будут считать ее действительно своей, а не спущенной сверху.

3. Использование возможностей получить внешнее финансирование. Даже небольшие суммы, привлеченные для реализации стратегии, помогут продемонстрировать успех выбранной стратегии, а значит, повысить интерес частных инвесторов к городу.

4. Предоставление льгот, которые простимулируют инвестиции для перестройки экономики города. Необходимо упростить инвестирование в экономику города, что поможет привлечь инвесторов, заинтересованных в долгосрочных перспективах развития [1].

---

<sup>1</sup> *Стратегия* социально-экономического развития муниципального образования «город Нижний Тагил» Свердловской области до 2020 г.

5. Развитие сотрудничества как в пределах города, так и с другими поселениями региона. Сотрудничество необходимо, чтобы достичь совместно сформулированных целей развития всего региона; каждый город может усилить ресурсы региона в целом на благо региона и городов в отдельности<sup>1</sup>.

6. Поддержание чистой и благоприятной для здоровья окружающей среды позволит привлечь больше инвестиций и создать новые рабочие места.

Все города, и большие, и малые, переживают смену технологий, отраслей промышленности, изменения в структуре землепользования.

Экономически гибкие (устойчивые) города легче адаптируются к переменам и даже могут кардинально изменить свою экономическую базу. Малым городам это делать труднее, поскольку они в большей степени зависят только от одной отрасли промышленности или одной сферы экономики, а также не обладают достаточной инфраструктурой и трудовыми ресурсами, необходимыми, чтобы справиться со сложными экономическими и социальными проблемами. Как результат, наблюдается отток жителей из городов, что приводит к еще большему ослаблению экономической базы и снижению уровня жизни. Малые города не могут предложить инвесторам условий и налоговых льгот на уровне крупных городов, поэтому проигрывают в конкуренции за привлечение предприятий и трудовых ресурсов<sup>2</sup>.

В то время как большинство стратегий экономического развития нацелены на привлечение нового бизнеса, есть примеры успешных стратегий малых городов, которым удалось привлечь инвестиции, используя свои активы и уникальные конкурентные преимущества.

Даже если город остался без своего основного (градообразующего) предприятия, он может использовать другие активы, чтобы возродить экономику.

Стратегии малых городов должны в основном быть ориентированными на создание условий для привлечения малого бизнеса и развития (удержания) уже имеющегося предпринимательства.

---

<sup>1</sup> *Об общих* принципах организации местного самоуправления в РФ: федер. закон РФ от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ.

<sup>2</sup> *Проект* Концепции стратегии социально-экономического развития регионов Российской Федерации, разработанный Министерством регионального развития Российской Федерации.

### Библиографический список

1. *Бабушкина А. С.* Региональные целевые программы социально-экономического развития: механизм разработки и реализации. URL: <http://www.scienceforum.ru/2015/808/8334/>.

2. *Галустов В. У.* Совершенствование стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования // Молодой ученый. 2014. № 3. URL: <https://moluch.ru/archive/62/9298/>.

3. *Жихаревич Б. С., Лебедева Н. А., Русецкая О. В., Прибышин Т. К.* Стратегии малых городов: территория творчества / под ред. Б. С. Жихаревича. URL: <http://www.city-strategy.ru/UserFiles/Files/SmallCities.pdf>.

### Сведения об авторе

*Шалахов Максим Эдуардович* (Россия, Екатеринбург) – магистрант, Уральский государственный экономический университет ([ford650@mail.ru](mailto:ford650@mail.ru))

\*\*\*

*Maksim E. Shalakhov* (Russia, Ekaterinburg) – master student, Ural State University of Economics ([ford650@mail.ru](mailto:ford650@mail.ru))

### Directions of improving the efficiency of strategic planning of social and economic development of municipal education

**Abstract.** Strategic planning is the self-determination of the local community of the goals and main directions of sustainable social and economic development in a dynamic competitive environment. This is the formation of the image of the desired future of the municipal formation, the choice of goals, the definition of development directions, a multidimensional concept that covers all activities of the municipal entity, providing a regime of unity, manageability and purposefulness.

**Keywords:** strategic planning; social and economic development; municipal formation; stakeholders.

◇ ◇ ◇

*В. В. Швегов*

## **Модели реализации государственно-частного партнерства в сфере дорожного хозяйства субъекта Российской Федерации**

**Аннотация.** Проанализированы основные модели реализации проектов государственно-частного партнерства в рамках развития дорожной сети субъекта Российской Федерации. Рассмотрена существующая практика применения механизмов государственно-частного партнерства в сфере дорожного хозяйства.

**Ключевые слова:** дорожное хозяйство; инвестиционная привлекательность; концессионное соглашение; государственно-частное партнерство.

Высокая инвестиционная привлекательность региона для бизнеса зависит, в том числе, от степени развития дорожной сети. Неудовлетворительное состояние инфраструктуры ведет к дополнительным транзакционным издержкам, что является причиной снижения конкурентоспособности отечественной продукции. Традиционной формой реализации инфраструктурных проектов в рамках развития дорожного хозяйства в субъектах Российской Федерации выступают государственные закупки. В этом случае подрядчик обязуется создать определенный объект инфраструктуры для государственного заказчика, а заказчик обязуется принять объект и оплатить работы. Между тем, в условиях ограниченности бюджетных ресурсов, недостаток средств на строительство автомобильных дорог является ощутимым. Выходом из ситуации может стать реализация проектов государственно-частного партнерства в рассматриваемой сфере.

Принимая во внимание низкую эффективность государственных закупок, государственно-частное партнерство позволяет повышать инвестиции в транспортную отрасль. Частный партнер несет ответственность за создание и эксплуатацию объекта, строительство которого осуществляется в рамках проекта государственно-частного партнерства. Это создает условия для эффективного использования бюджетных средств.

Механизмы государственно-частного партнерства в Российской Федерации применяются с 2005 г. Действующая нормативно-правовая база подробно регламентирует порядок взаимодействия субъектов дорожного хозяйства, в том числе определены механизмы создания сети

платных автомобильных дорог, сформировано правовое поле для вступления государства в договорные отношения с инвесторами на условиях правового равенства<sup>1</sup>. Ряд субъектов Российской Федерации создал свои нормативно-правовые акты в сфере государственно-частного партнерства<sup>2</sup>.

Реализация проектов государственно-частного партнерства происходит в форме концессионных соглашений, соглашений на основе регионального законодательства и в других формах. Кроме того, применяются на практике и контракты жизненного цикла. С помощью концессионных соглашений и региональных нормативных актов, были исполнены и реализованы крупные контракты. Например, в рамках проекта «Западный скоростной диаметр», в Санкт-Петербурге была построена и открыта 4 декабря 2016 г. дорога общей протяженностью 50 км с наличием на ней четырнадцати транспортных развязок при средней ширине, включающей в себя порядка восьми полос<sup>3</sup>.

Использование механизмов государственно-частного партнерства возможно не только при строительстве платных автодорог, скоростных трасс, но и транспортных узлов, мостовых переходов, объектов сервиса в полосе отвода. Это позволит улучшить доступность и связанность транспортной сети, а также качество услуг дорожного сервиса. В дальнейшем, за счет развития прилегающих к дороге территорий может быть обеспечен значительный рост экономики и налогооблагаемой базы региона.

Положительная практика наработана в Калужской области. Обеспечив строительство высокоразвитой дорожной инфраструктуры, здесь смогли привлечь инвестиции со стороны компаний с международным именем. Введен в эксплуатацию обход города Калуги по маршруту: автомобильная дорога Калуга-Тула – новый мост Киевка, дорога Калуга-Малоярославец–поселок Юбилейный, на участке автомагистрали Москва – Киев, общей протяженностью 42,17 км. Общая длина восьми транспортных развязок – 3 км, длина моста через реку Ока – 600 м.

---

<sup>1</sup> *О концессионных соглашениях*: федер. закон Российской Федерации от 21 июля 2015 г. № 115-ФЗ (с изм. и доп.); *О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации*: федер. закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ (с изм. и доп.).

<sup>2</sup> *Об участии Свердловской области в государственно-частном партнерстве*: закон Свердловской области от 21 декабря 2015 г. № 157-ОЗ (с изм. и доп.).

<sup>3</sup> *Западный скоростной диаметр полностью открылся*. URL: <https://spbnevnik.ru/news/2016-12-04/zapadny-skorostnoy-diametr-polnostyu-otkrylsya/>.

Решение о создании технопарка «Грабцево» и о строительстве на его территории заводов Volkswagen, Skoda, Berlin-Chemie во многом было обусловлено наличием на момент их принятия указанной дороги. Благодаря промышленным объектам на территории технопарка с момента ввода в эксплуатацию бюджет Калужской области дополнительно получил 11 млрд р. за счет налоговых поступлений только за период с 2009 г. по август 2014 г. Размер налоговых льгот, которые были предоставлены бизнесу – 2,8 млрд р. При этом стоимость строительства дороги со всеми развязками и мостом в ценах на 1 января 2014 г. составила 12 млрд р.<sup>1</sup>

Опыт Калуги показал, что строительство высокоразвитой дорожной сети окупается регионом в течение 5 лет за счет налоговых поступлений от реализации крупных инвестиционных проектов на прилегающей к дорогам территории. В случае, если бы указанная дорога была построена в рамках проекта государственно-частного партнерства с обязательствами региона перечислять частному партнеру определенную плату, расходы региона могли бы быть покрыты новыми налоговыми поступлениями в течение более короткого времени.

С помощью механизмов государственно-частного партнерства целесообразно строить автомобильные дороги, проезд по которым не является платным. При этом регионам и муниципалитетам не следует отказываться от обязательства по возмещению частному партнеру расходов на строительство<sup>2</sup>. Использование субъектами РФ механизмов государственно-частного партнерства для реализации инфраструктурных проектов в сфере дорожной деятельности может позволить регионам уже сейчас при отсутствии необходимого количества средств в бюджете обеспечить строительство развитой дорожной сети.

Также необходимо организовать системную работу с проектами государственно-частного партнерства. Отсутствие органа или организации, осуществляющих сопровождение проектов, ведение их статистики, обобщение лучших практик, сильно тормозит использование механизмов государственно-частного партнерства и, как следствие, развитие транспортной системы.

Модель концессионного соглашения не используется при строительстве автомобильных дорог общего пользования, потому что взимание платы за проезд по дорогам возможно только при наличии аль-

---

<sup>1</sup> *Индустриальный парк «Грабцево»* / Инвестиционный портал Калужской области. URL: <http://investkaluga.com/industrialnyy-park-grabtsevo/>.

<sup>2</sup> *О концессионных соглашениях*: федер. закон Российской Федерации от 21 июля 2015 г. № 115-ФЗ (с изм. и доп.).

тернативы в виде дороги общего пользования в соответствии с существующей нормативно-правовой базой. Контракты жизненного цикла имеют возможность стать эффективной формой финансирования всех видов дорожной деятельности при внесении в нормативно-правовую базу необходимых поправок. При этом, как и любые другие долгосрочные инвестиционные проекты, контракты жизненного цикла подвержены рискам, вследствие изменений конъюнктуры рынка и непредсказуемости инфляционных процессов.

В целом, применение механизмов государственно-частного партнерства положительно влияет на развитие транспортной инфраструктуры в части осуществления дорожной деятельности и несет ряд преимуществ для государства:

- ускорение реализации проекта дает положительный социально-экономический эффект, что соответствует государственным интересам;

- обеспечение финансирования со стороны частного сектора позволяет государству существенно уменьшить единовременный объем капитальных вложений в объект инвестирования, что влечет экономию бюджетных средств в определенном финансовом периоде;

- отсутствие бюджетных затрат на эксплуатацию, так как в двух моделях государственно-частного партнерства (концессионное соглашение и контракт жизненного цикла) все затраты на содержание объекта на период его платной эксплуатации производятся за счет инвестора;

- реализация инвестиционного проекта в более короткие сроки по сравнению с его реализацией по принципу полного бюджетного финансирования, а также передача строительных рисков инвестору;

- выполнение качественных работ и усиление контроля над использованием средств и строительными работами со стороны инвестора, который прямо заинтересован в завершении строительства и ввода в эксплуатацию объекта, в том числе на платной основе;

- привлечение управленческого и интеллектуального капитала частного сектора для проведения независимой оценки окупаемости проекта и применения инновационных решений.

Очевидны и преимущества применения механизмов государственно-частного партнерства для частного партнера:

- государство содействует административно и политически при реализации проекта;

- государство участвует в финансировании проекта;

- за счет государства инвестору может быть гарантирован минимальный доход, а также частичный или полный возврат средств при неудачной реализации проекта;

- участие в долгосрочном проекте является важной имиджевой составляющей любой частной компании.

### **Сведения об авторе**

**Шведов Владислав Витальевич** (Россия, Екатеринбург) – кандидат исторических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления, Уральский государственный экономический университет (svedoff@mail.ru)

\*\*\*

**Vladislav V. Shvedov** (Russia, Ekaterinburg) – Candidate of Sciences (History), Associate Professor of State and Municipal Governance Department, Ural State University of Economics (svedoff@mail.ru)

### **Models of implementation of public-private partnerships in the road sector of the Russian Federation region**

**Abstract.** The article analyzes the main models of public-private partnership projects in the framework of the development of the road network of the subject of the Russian Federation, considers the existing practice of public-private partnership mechanisms in the field of road management.

**Keywords:** road economy; investment attractiveness; concession agreement; public-private partnership.

◇ ◇ ◇

УДК658.53

**Д. Н. Ягранский**

### **Перспективы создания межотраслевых региональных центров нормирования труда**

**Аннотация.** В статье рассмотрена острая для предприятий малого и среднего бизнеса проблема нормирования труда. Применение научно обоснованных норм – необходимое условие успешного развития этих предприятий. Важным элементом решения проблемы, по мнению автора, является создание межотраслевых региональных центров нормирования труда, в компетенцию которых должно входить методическое обеспечение малых и средних предприятий современными нормативными материалами.

**Ключевые слова:** норма труда; нормативные материалы; цена; сложность; квалификация.

Задачи поддержки малого и среднего бизнеса являются важными для органов государственной власти. Это обусловливается, в первую очередь, тем, что их решение влияет на развитие реального сектора

экономики. В соответствии с ч. 3 ст. 11 «Полномочия органов местного самоуправления по вопросам развития малого и среднего предпринимательства», одной из задач является формирование инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства на территориях муниципальных образований и обеспечение ее деятельности<sup>1</sup>.

В большинстве случаев под инфраструктурой понимают некие объекты материальной сферы. Однако важной задачей является также информационное обеспечение в тех сферах и вопросах, которые сами предприниматели решить не в состоянии.

На сегодня одним из таких вопросов является нормирование труда. Значение эффективного нормирования для развития предприятий различных сфер и отраслей вопрос широко освещенный, в силу чего мы не будем на этом останавливаться.

Вместе с тем, обеспечение современными и качественными нормами труда, с принятием Трудового кодекса Российской Федерации отнесено к компетенции самих предприятий.

В силу дороговизны и отсутствия квалифицированных специалистов практически произошел отказ от использования современных научно обоснованных норм труда в условиях даже крупных (холдинговых) предприятий. Предприятия же малого и среднего бизнеса в силу указанных причин почти не используют научно обоснованные нормы из-за отсутствия нормативных материалов приемлемых для их условий.

По нашему мнению, в этом вопросе предприятия малого и среднего бизнеса требуют помощи (в первую очередь – научно-методологической). Отметим, что если ранее в той или иной степени методические проблемы нормирования труда решались за счет межотраслевых либо отраслевых нормативов, разработанных ВНИИ труда либо Центрального бюро нормативов по труду, то в современных условиях подобные работы выполняются только на коммерческой основе.

Однако для большинства малых и средних предприятий заказ подобных норм экономически нецелесообразен. Бесплатную методологическую помощь подобным предприятиям получить просто негде, что, по нашему мнению, оказывает негативное влияние на эффективность организации и планирования труда в указанных организациях, чем снижает их конкурентоспособность.

---

<sup>1</sup> *О развитии* малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ (ред. от 27 ноября 2017 г.).

В соответствии с частью 2 ст. 159 гл. 22 «Нормирования труда» Трудового кодекса РФ гарантирует применение системы нормирования труда на предприятии, определяемой работодателем с участием мнения выбранного профсоюзного органа или устанавливаемой коллективным договором<sup>1</sup>. При этом та же статья гарантирует работникам государственное содействие системной организации нормирования труда. При этом реальный механизм реализации указанных гарантий нам не известен.

Практически нет в современном управлении развитием малого и среднего предпринимательства системы стимулирующей предприятия к совершенствованию организации и нормирования труда. В основе такой системы, должен лежать мониторинг, связанный с выполнением следующих видов работ:

- анализ состояния нормирования труда;
- анализ качества действующих норм;
- определение порядка замены и пересмотра норм;
- оценка условий труда на рабочих местах, обеспечивающих выполнение норм.

Отдельные задачи, связанные с развитием нормирования труда, решаются в отраслевом разрезе. Так, в строительстве и в дорожном хозяйстве, осуществляется:

- разработка сметных нормативов и методических рекомендаций по их определению;

- проектирование на договорной основе производственных норм затрат труда на работы, не охваченные действующими ЕНиР, ВНиР и ТНиР. (Данная деятельность осуществляется, в основном, двумя организациями: ГП «Центрорг-труд» Росавтодора РФ и ПКТИ «Транстрой».)

В рамках обновления строительных норм и правил планируется разработать и выпустить серию СНиП, СП и РДС комплекса 83 «Трудовые ресурсы», которые должны содержать правила и методики определения трудоемкости элементов строительной продукции, а также потребности средств на оплату труда.

Межотраслевые нормативы разрабатываются Центральным бюро нормативов по труду<sup>2</sup> при участии нормативно-исследовательских организаций отраслей, учреждений, предприятий; утверждаются постановлением Министерства труда и социального развития РФ.

---

<sup>1</sup> Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 5 февраля 2018 г.).

<sup>2</sup> *Официальный сайт* Центрального бюро нормативов по труду (ЦБНТ). URL: <http://cbnt.ru/about/>.

Постановления об утверждаемых нормативах и нормах публикуются в Бюллетене Минтруда РФ. При этом нормативы носят рекомендательный характер (для коммерческих организаций), обязательный для бюджетных организаций. Отсутствие в системе малого и среднего предпринимательства действенной системы профессиональных союзов приводит к тому, что нормы могут значительно завышаться, тем самым существенно нарушая права работника, защитить которые он не имеет возможности.

В настоящее время сфера применения и степень директивности нормативов по труду определяются предприятием самостоятельно, поскольку действующим законодательством порядок разработки и применения нормативов и норм не определен.

В процессе разработки местных нормативов по труду рекомендуется использовать имеющиеся в теории и практике отечественного нормирования методические положения, а также различные виды нормативов по труду (по видам затрат, степени дифференциации, сфере применения и др.).

Также при этом следует учитывать особенности современных условий и методов управления, экономические и социальные проблемы, связанные с использованием ресурсов предприятия, в том числе трудовых, а также возможности самостоятельной разработки нормативов по труду.

Устранить указанные выше замечания в организации трудовой деятельности на малых и средних предприятиях, а также возродить нормирование труда в условиях коммерческих промышленных предприятий могут межотраслевые региональные центры нормирования труда.

При условии бюджетного финансирования деятельности подобных центров станет возможным, наряду с экономическими результатами деятельности, существенно повысить и социальные результаты. Благодаря таким центрам разработка норм для малых и средних предприятий станет бесплатной, при этом государственные контролирующие службы (Государственная инспекция труда) получают методические основания для проверки эффективности использования персонала в конкретных коммерческих организациях (например, при принятии решения относительно их государственной поддержке в других направлениях).

### **Сведения об авторе**

**Ядранский Дмитрий Николаевич** (Россия, Екатеринбург) – доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом, Уральский государственный экономический университет (jadransky@yandex.ru)

\*\*\*

**Dmitry N. Yadranskiy** (Russia, Ekaterinburg) – Doctor of Sciences (Sociology), Associate Professor, Professor of Labor Economics and Personnel Management Department, Ural State University of Economics (jadransky@yandex.ru)

### **On the perspective of the establishment of inter-branch-regional centers of labor formation**

**Abstract.** The article deals with the problem of labor rationing at the enterprises of small and medium business. Insists that the application of evidence-based standards is a prerequisite for the successful development of these enterprises. An important element in the solution of this problem is the creation of intersectoral regional centers for the standardization of labor, which should include the methodological support of small and medium-sized enterprises with modern regulatory materials.

**Keywords:** labor norm; normative materials; price; complexity; qualification.

◇ ◇ ◇

---

## Содержание

<b>Machová V.</b> Financial analysis of an average mining and quarrying enterprise .....	3
<b>Микроков А. В.</b> Социально-психологические аспекты современного банковского менеджмента в области формирования клиентской базы .....	7
<b>Минина Т. Б., Калушаева М. А.</b> Внутриорганизационный маркетинг в управлении персоналом медицинской организации .....	14
<b>Нестерова З. В., Хабарова К. А.</b> Инновационные технологии как инструмент эффективного управления образовательным процессом .....	18
<b>Орехова С. В.</b> Стратегии и целевая эффективность научного экономического журнала .....	23
<b>Орлова Т. С., Тимошин А. А.</b> Риски малых промышленных предприятий: зарубежный опыт .....	28
<b>Пакшина Т. П., Ермаченко О. В.</b> Аудит эффективности бизнеса: необходимость развития, особенности методики .....	33
<b>Патрушева М. Ю., Огородникова Е. С.</b> Проблемы внедрения концепции бережливого производства в российских компаниях .....	37
<b>Петров А. Ю., Рупасов М. А.</b> Бенчмаркинг как актуальный инструмент обеспечения конкурентоспособности компании .....	42
<b>Плахин А. Е.</b> Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами .....	47
<b>Плещев В. В.</b> Информационная технология менеджмента вариативного учебного процесса в вузе («Вариант УчебПро») .....	51
<b>Popílková M.</b> Does the distance between the municipalities of České Budějovice region and the statutory city affect the higher use of investment subsidies in municipal budgets? .....	56
<b>Прокофьева Н. Л., Домбровская Е. Н.</b> Межрегиональная дифференциация в Республике Беларусь: состояние и альтернативы .....	61
<b>Прудникова Л. В., Шаткова Е. В.</b> Методика оценки инновационной деятельности и эффективности деятельности организации в соответствии с этапами производственного цикла .....	67
<b>Пуляшева Ю. В., Львова М. И.</b> Организация финансового контроля по ч. 5 ст. 99 Закона о контрактной системе .....	73
<b>Пьянкова С. Г.</b> Повышение эффективности выбора стратегических проектов монопрофильного города .....	77
<b>Радковская Е. В., Запороженко О.</b> Эконометрическое прогнозирование сезонных колебаний .....	82
<b>Рудко Е. А.</b> Стрессоустойчивость личности как одно из условий успешной профессиональной деятельности менеджера .....	88
<b>Савченко Я. В.</b> Факторы формирования и функционирования системы мотивации в проектном управлении .....	93
<b>Селезнева М. В., Плахин А. Е.</b> Инновационные технологии: направления и перспективы развития в России .....	97
<b>Серебrenникова А. И.</b> Преимущества краудфандинга при финансировании предприятий .....	104

<b>Скворцов В. А., Сысоев И. П.</b> Проблемы современной организации труда в управлении человеческими ресурсами .....	109
<b>Сорокина Е. А.</b> Специфика регионального образования как места формирования инвестиционного потенциала .....	116
<b>Stehel V., Bartuška L.</b> An analysis of individual business sectors corporate performance for business owners .....	123
<b>Сысоева Т. Л.</b> Повышение конкурентоспособности рекламного агентства в условиях экономической нестабильности .....	128
<b>Тимохина Г. С.</b> Инновационная готовность внутреннего потребителя .....	132
<b>Тихонова А. Д.</b> Процесс разработки перспективных управленческих решений в организациях высшего образования .....	136
<b>Ткаченко И. Н.</b> Коммуникационный менеджмент как инструмент достижения корпоративной устойчивости и репутации .....	140
<b>Тонких Н. В., Бабинцева А. В.</b> Дистанционная женская занятость: проблемы управления и перспективы развития .....	148
<b>Троценко О. С.</b> Правовые проблемы соотношения механизма государственно-частного партнерства и системы государственных закупок в Российской Федерации .....	153
<b>Фальченко О. Д.</b> Влияние евразийской интеграции на эффективность транспортной логистики .....	160
<b>Hlatká M., Chovancová M.</b> Utilizing new opportunities within human resource management in a selected company .....	166
<b>Horák J.</b> Application of comprehensive enterprise evaluation methods in the financial analysis of the average forestry and logging enterprise .....	173
<b>Хохолуш М. С.</b> Современные тенденции развития банковских продуктов с целью привлечения клиентов .....	179
<b>Худанина М. В., Огородникова Е. С.</b> Проблемы эффективности современного менеджмента и мотивации .....	184
<b>Цзяцзинь Лу.</b> Специфика деловой культуры современного Китая .....	188
<b>Черняков М. К., Чернякова М. М., Акберов К. Ч.</b> Методические подходы к оценке конкурентных рисков в деятельности торговых предприятий .....	193
<b>Черняков М. К., Чернякова М. М., Акберов К. Ч.</b> Риски развития цифровой экономики .....	198
<b>Чумак Е. В.</b> Социально-психологические особенности управления рабочими-иностранцами в России .....	203
<b>Шайбакова Л. Ф., Мыларшикова Е. А.</b> Состояние и тенденции развития медного производства .....	209
<b>Шалахов М. Э.</b> Направления повышения эффективности стратегического планирования социально-экономического развития муниципального образования .....	214
<b>Шведов В. В.</b> Модели реализации государственно-частного партнерства в сфере дорожного хозяйства субъекта Российской Федерации .....	218
<b>Ядранский Д. Н.</b> Перспективы создания межотраслевых региональных центров нормирования труда .....	222

*Научное издание*

**МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО  
В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ**

Материалы  
I Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 24 мая 2018 г.)

Том 2

*Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры*

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 119. Подписано в печать 21.11.2018.

Формат 60 × 84 <sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,5. Усл. печ. л. 13,5. Печ. л. 14,5. Тираж 26 экз. Заказ 704.

Издательство Уральского государственного экономического университета  
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии  
Уральского государственного экономического университета