

# СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Сборник научных статей



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации



Уральский государственный экономический университет

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ И ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Сборник научных статей,  
приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий  
Уральского государственного экономического университета

Екатеринбург  
Издательство Уральского государственного  
экономического университета  
2019

**Редакционная коллегия:**

доктор экономических наук *В. Ж. Дубровский*;  
доктор экономических наук *С. В. Орехова*;  
доктор философских наук *Т. С. Орлова*

- С83      **Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия**  
[Текст] : сб. науч. ст., приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета / М-во науки и высш. образования Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2019. — 279 с.

Сборник научных статей подготовлен к 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. В издании показана историческая ретроспектива становления и развития кафедры, содержатся научные статьи работников и выпускников, характеризующие ключевые направления исследований кафедры экономики предприятий. Представленные работы обобщают актуальные вопросы стратегического развития предприятий, трансформации условий их деятельности, изменения бизнес-моделей.

Предназначено для исследователей проблем экономики промышленности, докторантов, аспирантов, магистрантов, а также студентов. Результаты исследований могут быть полезны руководителям предприятий, специалистам-практикам и представителям органов государственного управления.

УДК 658  
ББК 65.291

© Авторы, указанные в содержании, 2019  
© Уральский государственный  
экономический университет, 2019

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Уважаемые читатели!

Более полувека в Уральском государственном экономическом университете действует кафедра экономики предприятий, в задачи которой входит решение учебных и научно-исследовательских задач экономического развития предприятий Уральского региона.

Кафедра создана в 1967 г. Развитие подразделения происходило одновременно с ростом промышленности Урала. За долгие годы взаимодействия с предприятиями кафедре удалось выстроить устойчивые связи академического и прикладного характера.

В стенах кафедры экономики предприятий работали и продолжают работать известные и авторитетные ученые, среди которых Р. З. Акбердин, Н. Г. Веселов, А. В. Гребенкин, В. Ж. Дубровский, О. К. Ойнер, И. Н. Ткаченко и др. В настоящее время профессорско-преподавательский состав кафедры — более 30 человек.

За годы работы кафедра выпустила несколько тысяч специалистов. В рамках функционирования диссертационного совета по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность)» под руководством профессоров кафедры успешно защитились 47 кандидатов и 8 докторов экономических наук.

Преподаватели кафедры принимают активное участие в разработке стратегических планов социально-экономического развития регионов и муниципальных образований Урала, проведении экономических экспертиз и аудита промышленных предприятий.

Представленное издание — итог многолетних теоретических и прикладных изысканий преподавателей и выпускников кафедры экономики предприятий.

**Яков Петрович Силин,**  
ректор Уральского государственного  
экономического университета,  
доктор экономических наук, профессор

## **ИСТОРИЧЕСКАЯ СПРАВКА О КАФЕДРЕ ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЙ УРАЛЬСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

Издание этого сборника научных трудов приурочено к знаменательной дате — 50-летию кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета.

Кафедра экономики предприятий свою учебную и организационно-методическую деятельность фактически начала с сентября 1967 г. — в год создания Свердловского института народного хозяйства. Тогда состоялся первый набор студентов на специальность «Планирование промышленности» и окончательно сформировался штат профессорско-преподавательского состава в количестве 7 человек (доценты Р. З. Акбердин, А. Д. Зусман, И. Г. Кезик, М. А. Ульянов, преподаватели Р. В. Бушуев, Д. Х. Либерман, И. А. Шмидт). В момент своего образования она получила название «кафедра организации и планирования промышленного производства». Первым заведующим кафедрой был назначен доцент Всеволод Матвеевич Шестаков, выдающийся организатор промышленного производства на Урале, в течение длительного времени до перехода на преподавательскую работу возглавлявший крупные производства Уральского завода тяжелого ма-

шиностроения, а с 1962 г. — Уралхиммашзавод. К сожалению, В. М. Шестаков возглавлял кафедру очень непродолжительный срок, преждевременная кончина в сентябре 1968 г. прервала его плодотворную деятельность.

Новым заведующим стал известный уральский ученый-экономист Риф Зияевич Акбердин, сыгравший огромную роль в становлении кафедры как базового научно-образовательного подразделения вуза.

С конца 1968 г. и вплоть до июня 1971 г., пока заведующим был Р. З. Акбердин, кафедра носила название «кафедра планирования и организации управления производством». Этот непродолжительный период ознаменовался рядом событий, значимых не только для кафедры, но и для СИНХа в целом. Известно, что Р. З. Акбердин стал первым подготовленным в СИНХе доктором экономических наук. Эта ученая степень была присуждена Рифу Зияевичу в 1973 г. Всего за три года под руководством Р. З. Акбердина было выполнено 9 научно-исследовательских работ по заданию крупных промышленных предприятий и объединений Свердловской области и Уралплана — филиала Госплана РСФСР, издано множество научно-методических разработок, в образовательный процесс внедрен учебно-методический комплекс по специальности «Планирование промышленности». В этот период сформировался профессорско-преподавательский состав кафедры, чей опыт и знания легли в основу традиций и той системы профессиональных отношений в коллективе, которыми спустя почти 50 лет руководствуются ныне работающие члены кафедры. Штат дополнили доценты Г. Е. Гермаидзе, Д. Д. Мясникова, Г. В. Ничкова, Л. А. Архипова, ассистенты Е. И. Воеводова, Г. М. Григорьев, Л. Ф. Матвеева, Л. П. Сарабская, З. Б. Хмельницкая.

Достигнутые коллективом кафедры успехи были оценены присуждением в 1970 г. первого места среди кафедр СИНХа, а заведующий Р. З. Акбердин 30 июля 1971 г. награжден

ден орденом «Знак Почета». В 1971 г. он был направлен в творческий отпуск для подготовки к защите докторской диссертационной работы. Затем после успешной защиты диссертации в течение двух лет (1974–1975 гг.) до своего переезда в Москву возглавлял кафедру планирования народного хозяйства СИНХа.

В июне 1971 г. на должность ректора СИНХа был назначен доктор экономических наук, профессор Николай Григорьевич Веселов. Через несколько месяцев после утверждения он возглавил кафедру планирования и организации управления производством, которая после реорганизации структуры вуза получила название кафедры экономики и организации промышленного производства.

Период с 1971 по 1982 г. можно назвать «золотым» десятилетием кафедры. Об этом можно судить не только по численности, квалификационному составу, масштабам научно-исследовательской и учебно-методической работы, педагогическому мастерству ведущих преподавателей, но и по тому авторитету, которым пользовалась кафедра в профессиональных сообществах города, региона, страны. Были изданы, в том числе в центральных издательствах СССР, более двух десятков индивидуальных и коллективных монографий, учебников и учебных пособий. Были выполнены хоздоговорные научные исследования с внедрением результатов в практику деятельности крупнейших предприятий страны: Магнитогорского, Кузнецкого, Нижнетагильского металлургических комбинатов, Верх-Исетского, Западно-Сибирского и Северского трубных заводов; производственных объединений «Уралчермет», «Уралгидромаш», «Урал-электротяжмаш». Подтвержденный экономический эффект, полученный предприятиями от внедрения разработок ученых кафедры, составил несколько миллионов (советских) рублей. Отдельные результаты представлялись на ВДНХ СССР и были отмечены серебряными медалями.



Масштаб решаемых в этот период задач predetermined характер основных изменений в кадровом составе кафедры. Численность профессорско-преподавательского состава выросла до 18 человек. В 1976 г. на кафедре работали 1 доктор экономических наук и 13 кандидатов экономических наук. На данном этапе начали свою профессиональную деятельность в составе кафедры доценты Г. А. Фадеев (1971 г.), Б. И. Чайкин, В. М. Парамошкина (1972 г.), А. М. Миняйло, А. В. Гребенкин, А. В. Калашникова, преподаватель А. С. Кунщиков (1973 г.), ассистенты Г. В. Поскотинов (1972 г.), О. Л. Данченко (1973 г.).

Также в это время при кафедре был сформирован научно-исследовательский сектор, штатный состав которого — инженеры, научные сотрудники и ответственные исполнители по темам НИР — в разные периоды включал до 9–10 сотрудников (А. Б. Шиндерман, Г. А. Гинеева, Л. Н. Сурина и др.).

При кафедре открылась аспирантура, сформировался большой контингент аспирантов и соискателей. Первыми аспирантами стали С. А. Тимофеев (научный руководитель — доцент А. Д. Зусман), Т. Б. Новикова, Е. Ф. Мухина, А. Л. Блюм (научный руководитель — профессор Р. З. Акбердин), Н. Р. Ковалев (научный руководитель — Н. Г. Веселов). В 1973 г. защитила кандидатскую диссертацию З. Б. Хмельницкая. Готовили к защите докторские диссертации И. Г. Кезик, В. А. Середа. В 1980 г. контингент аспирантов и соискателей насчитывал уже десятки человек. Подавляющее большинство успешно завершили обучение с представлением и защитой диссертационных работ; в последующем многие из них укрепили кадровый состав экономических вузов Москвы, Хабаровска, Новокузнецка, Саратова, Перми, Челябинска, Донецка. Авыпускники аспирантуры А. А. Илюхин, Т. Г. Черепанова, В. В. Кизиков, Н. Р. Ковалев, Н. К. Чернышева, Г. М. Коркина, И. Н. Ткаченко, В. Ж. Дубровский,

Д. Н. Григорьев, Г. А. Ярин, Ф. Я. Леготин многие годы работали, а некоторые продолжают работать в штате кафедры (В. Ж. Дубровский, Т. Г. Черепанова) или других кафедр Уральского государственного экономического университета по настоящее время (А. А. Илюхин, И. Н. Ткаченко).

В ноябре 1982 г. ректор СИНХа и заведующий кафедрой экономики и организации промышленного производства Н. Г. Веселов ушел из жизни. Руководство кафедрой в начале 1983 г. принял профессор В. А. Серeda, успешно защитивший еще в 1980 г. докторскую диссертацию.

В. А. Серeda до поступления в вуз (1958 г.) и последующего перехода на преподавательскую работу (1964 г.) трудился руководителем производственных подразделений на промышленных предприятиях, где получил богатый опыт практической работы. Блестящий лектор, опытный методист, ученый, Владимир Аркадьевич продолжил лучшие традиции кафедры, руководил крупными научно-исследовательскими работами в области разработки целевых программ ускоренного роста производительности труда и рационального использования трудовых ресурсов, подготовил более 10 кандидатов наук. На кафедре начали свою трудовую деятельность ее выпускники, в то время молодые ассистенты: Е. Г. Калабина, О. К. Ойнер, Е. Ф. Уткина, А. Н. Головина. В аспирантуре при кафедре готовили свои диссертационные работы Т. И. Арбенина, Н. Ю. Нагаева. Именно в этот период произошло значительное увеличение контингента студентов, обучавшихся по профилируемой кафедрой специальности «Планирование промышленности». Начиная с 1984 г. кафедра ежегодно выпускала около 150 специалистов по всем формам обучения. Соответственно, состав кафедры увеличился до 21 человека. Свою многолетнюю профессиональную работу на кафедре начали Г. А. Ярин, Д. Н. Григорьев, Ф. Я. Леготин. Подготовили и защитили докторские диссертационные работы А. В. Гребенкин, З. Б. Хмельницкая, дис-

сертационные работы на соискание ученой степени кандидата экономических наук (в этот период или чуть позже) — А. А. Илюхин, Т. Г. Черепанова, А. Н. Головина, В. Ж. Дубровский, И. Н. Ткаченко, О. К. Ойнер, Е. Ф. Уткина, Е. Г. Калабина, Т. И. Арбенина.

В июне 1987 г. профессор В. А. Середа вместе с профессором А. В. Гребенкиным, старшим преподавателем Г. Н. Поскребышевым, ассистентом Е. Ф. Уткиной был приглашен на работу в Уральский государственный университет им. А. М. Горького, добившийся права вновь открыть экономический факультет и поэтому формировавший костяк своего профессорско-преподавательского состава, в частности, из преподавателей СИНХа. Уход столь значительного числа ведущих преподавателей, конечно же, не мог не отразиться на эффективности работы кафедры. Сказалась и неопределенность, привнесенная эпохой перестройки, ломавшая не только общественные устои, но и содержание образовательных программ, налаженную систему отношений и связей с предприятиями, организациями-работодателями. Вплоть до середины 1988 г. обязанности заведующего кафедрой экономики и организации промышленного производства временно исполняла доцент Л. Ф. Матвеева. Затем заведующим кафедрой был избран профессор Алексей Васильевич Жуков, который спустя непродолжительное время покинул эту должность в связи со сменой места жительства.

В конце 1989 г. должность заведующего кафедрой занял доцент Николай Романович Ковалев, ранее работавший после защиты кандидатской диссертации (до 1977 г.) ассистентом кафедры, а в 1979 г. получивший приглашение от руководства Дальневосточного центра АН СССР работать в Институте экономических исследований (Хабаровск). После возвращения на Урал (1987 г.) Н. Р. Ковалев в течение двух лет исполнял обязанности ведущего научного сотрудника Института экономики УНЦ АН СССР, подготовил и защи-

тил докторскую диссертацию в Академии народного хозяйства при Совете министров СССР в 1990 г.

Коллектив хорошо встретил Николая Романовича, связывая его избрание на должность с надеждой на возвращение кафедре статуса ведущей в вузе. Отчасти этому помешали серьезные изменения в структуре планово-экономического факультета и вуза в целом. После трагической смерти в 1990 г. И. Г. Кезика и расформирования возглавляемой им кафедры планирования народного хозяйства часть коллектива была переведена на кафедру экономики и организации промышленного производства. Её штат пополнили: доценты В. Н. Пак, В. А. Пирожков, В. М. Форштадт, Ю. И. Хворов, О. Г. Мельчакова. Вместе с тем численный состав кафедры практически не изменился, так как наметился отток квалифицированных кадров, как принято говорить, по экономическим причинам: резко упала заработная плата и, соответственно, престиж научного и вузовского работника. Однако начавшиеся реформы по переходу к рыночной экономике потребовали не только существенной переработки учебных планов, но открытия в системе высшего экономического образования новых направлений подготовки специалистов и специальностей. Так, в 1990 г. образуется кафедра международных экономических отношений, первый состав которой формируется из преподавателей кафедры экономики и организации промышленного производства. Доцент З. Б. Хмельницкая избирается на должность заведующего, А. Н. Головина становится преподавателем вновь образованной кафедры.

В июне 1991 г. Ученый совет СИНХа принимает решение о создании другой новой кафедры — менеджмента, заведующим которой избирается профессор Н. Р. Ковалев. Таким образом, кафедра менеджмента формируется из состава кафедры экономики и организации промышленного производства путем ее разделения: 7 преподавателей кафедры были переведены в штат профессорско-преподаватель-

ского состава кафедры менеджмента. Урезанную по составу кафедру экономики и организации промышленного производства возглавила доцент Л. Ф. Матвеева, назначенная на эту должность временно, но исполнявшая обязанности заведующего кафедрой до 1998 г. Добрый, отзывчивый человек, превосходный методист и организатор учебного процесса, Л. Ф. Матвеева пользовалась заслуженным уважением коллег и студентов, многое сделала для того, чтобы кафедра выжила и сохранила себя как «боевая» единица.

Период 1990-х годов — пожалуй, самый трудный, но вместе с тем и достаточно интересный в жизни кафедры. Переход экономики к системе рыночных отношений заставил пересмотреть содержание образовательной программы. Всем преподавателям пришлось осовременивать, творчески перерабатывать учебно-методический материал, причем в отсутствие привычных дидактически выверенных примерных планов и программ, образовательного стандарта, современных учебников и пособий, привычного сейчас Интернета. Тем не менее методическая работа кафедры находилась на достаточно высоком уровне. Были изданы десятки учебных пособий и учебников, включая рекомендованный к изданию Минвузом России учебник «Экономика и управление предприятием» (авторы — В. Ж. Дубровский, Б. И. Чайкин), который в последующем несколько раз переиздавался. Выпускники кафедры тех лет запомнились, не в пример нынешнему поколению, своей жадностью знаний, заинтересованностью не только получить их, но и стремлением поверить их практикой.

В этот период сначала осторожно, а затем без каких-либо ограничений было разрешено принимать в вузы студентов на коммерческой основе. Открылись многочисленные коммерческие вузы, специализировавшиеся, как правило, на подготовке экономистов, менеджеров и юристов. На фоне глубокого экономического кризиса 1990-х годов, кри-

тического недофинансирования системы высшего образования эти обстоятельства оказали существенное влияние на привычный уклад работы кафедры. Многие квалифицированные преподаватели совмещали работу в вузе с работой в других организациях, в том числе на должностях экономистов, бухгалтеров, аудиторов, учителей школ. На второй план ушла научно-исследовательская работа, значительно выросла интенсивность учебно-методической работы, соответственно, аудиторная работа преподавателей. Контингент студентов по профилируемой тогда кафедрой специальности «Экономика и управление производством (промышленность)» рос от года к году, достигнув к 2000 г. более 800 человек на всех формах обучения, включая студентов факультета сокращенной подготовки (на базе среднего профессионального образования).

В 1998 г. на должность заведующего кафедрой решением Ученого совета университета (новый статус вуз получил в 1994 г.; стал называться Уральский государственный экономический университет — УрГЭУ) была избрана профессор Г. Е. Ершова, работавшая в вузе на разных должностях с 1980 г., защитившая докторскую диссертационную работу в 1993 г. и получившая звание профессора в 1995 г. Будучи специалистом в области организации предпринимательской деятельности, Г. Е. Ершова приложила много усилий для разработки и внедрения в образовательный процесс учебно-методического комплекса для подготовки специалистов в сфере предпринимательства. Усилия Галины Владимировны привели к тому, что уже в апреле 2000 г. она возглавила вновь созданную кафедру экономики и организации предпринимательской деятельности, а заведующим кафедрой под новым названием «кафедра экономики предприятий» стал доцент В. Ж. Дубровский, подготовивший к этому времени докторскую диссертацию, которую успешно защитил в феврале 2001 г.

С 2001 г. начинается современный период деятельности кафедры, события и обстоятельства которого определяют ее статус (выпускающая, реализующая программы подготовки бакалавров, магистров, аспирантов), формы и методы организации научно-исследовательской и учебно-методической работы, а также достижения. С этого времени существенно укрепилась материальная база кафедры, стала оживать научно-исследовательская работа. Состав кафедры вновь численно вырос, пополнившись молодыми кадрами — прежде всего выпускниками кафедры. На должность ассистента пришли на кафедру С. Н. Смирных (2001 г.), Е. В. Потапцева (2003 г.), С. В. Орехова (2005 г.); на должность доцента — Р. Н. Гиниятуллин (2003 г.), Н. Ю. Ярошевич (2007 г.).

Начиная с 2000 г. члены кафедры регулярно получают гранты на реализацию научных проектов Российского фонда фундаментальных исследований, Российского гуманитарного научного фонда, НИР госбюджетных общероссийских программ Министерства образования и науки РФ. С определенной регулярностью кафедрой выполняются НИР по заявкам промышленных предприятий. Впечатляют темпы роста публикационной активности сотрудников кафедры. В 2017 г. членами кафедры было опубликовано 13 монографий (разделов монографий), учебник, учебное пособие, 13 научных статей в изданиях, индексируемых в базах Web of Science, Scopus, 105 статей в научных изданиях, индексируемых в базе РИНЦ, 20 статей в журналах ВАК. Кроме того, преподаватели кафедры участвовали с докладами в 24 международных и всероссийских научно-практических мероприятиях. Также развиваются отношения с промышленными предприятиями, в том числе с наиболее крупными предприятиями ОПК. Кафедра активно участвует в деятельности Высшей школы корпоративного образования УрГЭУ по реализации программ подготовки бакалавров и магистров на Уралвагонзаводе, по долгосрочным договорам с ПО «Уральский оптико-механи-

ческий завод имени Э. С. Яламова», ПАО «Машиностроительный завод имени М. И. Калинина», АО «НПО автоматики имени академика Н. А. Семихатова», организует практику студентов, а также работу двух базовых кафедр — в ПО «Химмаш» и на Машиностроительном заводе им. М. И. Калинина.

Кафедра одной из первых в 2008 г. начала подготовку магистрантов по программе «Экономика фирмы». Позже была открыта вторая магистерская программа — «Экономика и организация предпринимательской деятельности». За 10 лет по обеим программам подготовлено около 200 магистрантов.

Отличительной особенностью кафедры всегда была высокая квалификация профессорско-преподавательского состава, стремление членов коллектива достичь высоких показателей в науке и учебно-методической работе. Впечатляет количество подготовленных с 2001 г. на кафедре докторов и кандидатов экономических наук — 19, в частности это: В. Ж. Дубровский (2001 г.), И. Н. Ткаченко (2002 г.), О. К. Ойнер (2004 г.), Ф. Я. Леготин (2009 г.), Е. Г. Калабина (2016 г.), С. В. Орехова (2018 г.), защитившие докторские диссертационные работы; С. Н. Смирных (2007 г.), Е. В. Потапцева (2008 г.), защитившие кандидатские диссертации.

В 2006 г. профессор И. Н. Ткаченко возглавила вновь образованную кафедру в составе экономического факультета УрГЭУ — корпоративной экономики и управления бизнесом.

Нынешний состав кафедры экономики предприятий во многом предопределяет характер решаемых задач по подготовке профильных специалистов с высшим экономическим образованием. Но в то же время это живой организм, постоянные изменения в котором происходят по вполне естественным причинам. В связи с этим в кратко изложенной истории кафедры достойны упоминания также все, кто в по-



следние два десятилетия работал и продолжает работать на кафедре экономики предприятий.

В постоянный штат кафедры в разные годы упомянутого периода были приняты высококлассные специалисты: профессор В. В. Кокшарова (2005 г.), профессор Т. С. Орлова (2006 г.), доценты Л. Н. Зотова (2005 г.), Н. Ю. Ярошевич (2011 г.), И. Н. Попова (2006 г.), Н. В. Махинова (2015 г.), а также молодые специалисты: Л. Ш. Арсланова (Кудин) (2007 г.), Е. А. Кузьмин (2012 г.), А. Д. Тихонова (2014 г.), В. С. Заруцкая (2011 г.).

Долгие годы плодотворно работали на кафедре ученые, которые, можно сказать, до конца выполнили свой профессиональный долг, передав свой опыт следующему поколению преподавателей, и оставили о себе добрую память: профессор Б. И. Чайкин (1934–2012), профессор Ф. Я. Леготин (1939–2018), доцент В. Н. Пак (1935–2018).

Завершили свою трудовую деятельность, ушли на заслуженный отдых замечательные научно-педагогические работники, многие десятилетия отработавшие в СИНХе — УрГЭУ: доценты Л. Ф. Матвеева (2015 г.), Г. А. Ярин (2018 г.), Д. Н. Григорьев (2018 г.), профессор В. В. Кокшарова (2018 г.).

В феврале 2018 г. кафедру экономики предприятий возглавил профессор Александр Германович Мокроносов. С мая 2019 г. на должность заведующего кафедрой экономики предприятий избрана Светлана Владимировна Орехова. Коллектив кафедры уверен: в ее истории лишь перевернута очередная страница. Ее опыт, традиции, сложившаяся годами преемственность поколений, потенциал молодых членов, наконец, наработанный годами общественный капитал — залог того, что у кафедры есть будущее, в котором необходимо решать самые срочные и важные задачи в интересах процветания нашего вуза — Уральского государственного экономического университета.



### Кафедра экономики предприятий, 1992 г.

Первый ряд (слева направо): Л. Н. Сурина, А. А. Парамошкина, Н. Р. Ковалев, Т. Г. Черепанова, Д. Д. Мясникова;  
второй ряд: Ю. И. Хворов, В. А. Пирожков, И. Н. Ткаченко, Е. Г. Калабина, О. Г. Мельчекова, старший лаборант кафедры, Л. Ф. Матвеева;  
третий ряд: В. Ж. Дубровский, В. М. Форштадт, Д. Н. Григорьев, Т. И. Арбенина, лаборант кафедры, Р. В. Бушуев, аспирантка кафедры, Б. И. Чайкин



### Кафедра экономики предприятий, 2019 г.

Первый ряд (слева направо): В. С. Заруцкая, Н. Ю. Ярошевич, Т. С. Орлова, С. В. Орехова, Л. Ш. Кудин;  
второй ряд: Т. Г. Черепанова, И. Н. Попова, К. Э. Останина (лаборант), Е. А. Кузьмин, А. Д. Тихонова;  
третий ряд: Е. Г. Калабина, С. Н. Смирных, Р. Ю. Левченко, А. С. Алексина, М. Г. Ежова, Н. В. Махинова;  
четвертый ряд: Т. И. Арбенина, Д. Е. Гаврилов, А. А. Тимошин (инженер), А. Г. Мокроносов

Нынешний штатный состав кафедры насчитывает более 20 человек: профессора С. В. Орехова, В. Ж. Дубровский, А. Г. Мокронос, Е. Г. Калабина, А. Н. Головина, Т. С. Орлова; доценты Т. И. Арбенина (ученый секретарь кафедры), Р. Н. Гиниятуллин, Д. Е. Гаврилов, С. Н. Смирных, Е. В. Потапова, Т. Г. Черепанова, Н. Ю. Ярошевич, И. Н. Попова, Н. В. Махинова, Е. Г. Ежова, Р. Ю. Левченко; старшие преподаватели А. А. Макаров, А. Д. Тихонова; ассистенты В. С. Заруцкая, Е. А. Кузьмин. Долгое время на условиях внешнего совместительства сотрудничают с кафедрой специалисты-практики: В. А. Ли — сотрудник Института экономики УрО РАН, К. А. Третьяков — начальник отдела контроля соответствия корпоративных стандартов ООО «Уральские локомотивы». Успешно трудятся инженер и лаборант кафедры — А. А. Тимошин и К. Э. Останина.

Конечно, изложить всю 50-летнюю историю кафедры на нескольких страницах весьма затруднительно. За каждым упомянутым именем — своя долгая история, порой насчитывающая десятки лет плодотворной, заслуживающей уважения научно-педагогической работы, и выпускники (их более 7 тысяч), с которыми каждого члена кафедры обязательно связывают какие-то воспоминания. О них, к сожалению, хотя и не сказано, но подразумевается, что создавалась, развивалась и живет кафедра только потому, что учит и воспитывает студентов, дает им необходимые знания и формирует профессиональные навыки — в этом кафедра видит смысл своего коллективного труда, а благодарность выпускников считает наивысшей наградой.

**В. Ж. Дубровский,  
А. В. Гребенкин**

**Т. И. Арбенина**

## **Принципы оценки конкурентоспособности организации**

**Аннотация.** В работе на основе существенных характеристик понятий «конкурентоспособность организации», «конкурентное преимущество» и «ключевая компетенция» обосновывается структура принципов оценки конкурентоспособности организации. Проведен обзор методов и методик оценки конкурентоспособности организации для выявления значимых процедур такой оценки.

**Ключевые слова:** конкурентная позиция; ключевая компетенция; конкурентоспособность организации; конкурентные преимущества.

Традиционно вопросам оценки конкурентоспособности организации и ее бизнес-единиц уделяется большое внимание при разработке стратегий развития, обосновании инструментов контроля их реализации и областей совершенствования. Универсальное и точное определение конкурентоспособности организации отсутствует, что вполне логично из-за различий в понимании данного понятия и его практического применения. В трактовках разных авторов достаточно четко просматриваются по-разному расставленные акценты на два аспекта этого термина. Первый аспект — наличие у компании ряда компетенций, позволяющих достигать преимущества перед конкурентами в определенных областях деятельности. А. Томпсон-мл. и А. Стрикленд говорят: «Как правило, конкурентоспособность компании должна базироваться на ее сильных сторонах и на поддержке тех областей, в которых компания конкурентно уязвима. Кроме того, те области, в которых сила компании противостоят слабости конкурентов, являясь наилучшими потенциальным полем для новых наступательных действий» [14]. Л. В. Лапицкая и А. И. Федоров рассматривают конкурентоспособность как «существующие на данный момент уникальные активы, особую компетентность предприятия в сфере рассматриваемого бизнеса, обеспечивающую превосходство над конкурентами в экономической, технической, организационной и других областях деятельности» [8]. Второй аспект — это ценностно-целевые ориентиры деятельности компании. По мнению R. Feurer и K. Chaharbaghi, конкурентоспособность определяется способностью действовать и реаги-

ровать в конкурентной окружающей среде на основе поддержания баланса между противоречивыми факторами: ценностью для акционеров и клиентов, финансовой устойчивостью, а также потенциалом персонала и технологий [18]. А. Г. Мокроносов и И. Н. Маврина определяют данное понятие так: «...относительная характеристика, которая отражает отличия развития данной организации от развития организаций-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей и по эффективности производственной деятельности» [9].

Первый аспект характеризует необходимость формирования средств для достижения целей компании в рыночной среде. Второй — актуализирует интересы групп, заинтересованных в деятельности компании, в постановке и реализации ее целей. Главными держателями интересов в деятельности организации являются ее потребители и собственники. При этом вторые не могут осуществить свои цели без наличия первых. Потребители же в условиях конкурентной среды имеют возможность выбора. В предлагаемом автором определении делается попытка представить взаимосвязь этих аспектов с позиций концепции маркетингового управления организацией. Маркетинговое управление — целостная концепция управленческой деятельности организации, направленная на формирование, удержание и развитие рынка (характера и уровня спроса в целевых сегментах) посредством создания потребительских ценностей, при которых возможно достижение целей компании. Таким образом, *конкурентоспособность организации* — это сопоставительная характеристика способности организации эффективно формировать и использовать конкурентные преимущества и ключевые (корневые) компетенции для создания потребительских ценностей и, как следствие, достижения целей компании (создание ценности для собственников).

У Ж.-Ж. Ламбена есть такое определение *конкурентного преимущества*. «Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта

или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка» [7]. Авторы исследования «Теоретические модели конкурентоспособности бизнеса: формирование и оценка» уточняют характеристику «наилучшей позиции». По их мнению, конкурентное преимущество — это способность эффективно развиваться для создания долгосрочной стоимости, которая превышала бы ценность, созданную конкурентами, и в то же время достигала более высокой, чем среднеотраслевая, доходности [19]. Ж.-Ж. Ламбен разделил конкурентные преимущества на два типа: внутренние и внешние.

*Внешние конкурентные преимущества* основаны на отличительных качествах продукта или услуги, создающих выгоду для покупателя, и он платит за нее.

*Внутренние конкурентные преимущества* базируются на более низких издержках фирмы в сравнении с издержками конкурентов или среднеотраслевыми.

Эти два типа конкурентного преимущества имеют разную природу, и для их формирования требуются различные предпосылки и управленческие усилия. Ориентация на каждый их типов конкурентных преимуществ в стратегической модели М. Портера связана с реализацией вариантов стратегий: низкие издержки (массовое производство, опыт, производительность, унификация) либо дифференциация (товарное разнообразие, качество, кастомизация).

В качестве основных подходов к выявлению путей формирования конкурентных преимуществ компаний К. Прахалад, Л. Фаэй и Р. Рэнделл сформулировали следующие области развития компетенций организации [6].

1. *Управление разрывами в показателях деятельности*, т. е. внутренними источниками повышения доходности компании. Доходность компании — это интересы собственников и персонала. Предполагается управление издержками, производительностью, процессами, администрированием, персоналом и т. д. Это поддержание внутренних компетенций компании.

2. *Управление разрывами адаптивности*, т. е. внешними рыночными текущими источниками стоимости. Данное направ-

ление включает ассортимент товаров, выбор целевых сегментов рынка и выявление ценностей для клиентов в них, ценовую и коммуникационную политику бизнеса; ориентацию на клиентов, а также возможности привлечения заинтересованных участников (поставщиков, посредников и т. д.), компетенции по использованию внешних условий деятельности.

3. *Управление разрывами в возможностях*, инновационными источниками создания стоимости через использование новых возможностей для бизнеса. Эта область охватывает новые рынки, новые бизнесы, новые товары, сочетание внешних и внутренних компетенций, динамично включаемых в бизнес-процессы организации, обеспечивающих ей требуемую гибкость, масштабность, управление издержками и качеством.

Устойчивое конкурентное преимущество образуется с учетом развития во всех рассмотренных направлениях. Предлагаемые общие модели формирования устойчивых конкурентных преимуществ учитывают влияние внутренних и внешних детерминант развития организации [10; 12].

При этом каждая организация имеет свои приоритеты в создании внутренних и внешних компетенций. В любом подходе управление конкурентными преимуществами требует постоянного контроля и определения конкурентного положения компании.

*Цели анализа конкурентоспособности организации на рынке:*

- 1) поиск возможностей расширения рынков сбыта либо выход на совершенно новый рынок;
- 2) разработка мероприятий для повышения конкурентоспособности предприятия относительно конкурентов на рынке;
- 3) выбор надежных контрагентов для дальнейшей совместной деятельности;
- 4) осуществление инвестиционной деятельности;
- 5) адаптация к изменяющимся условиям среды бизнеса.

Таким образом, для обеспечения высокого уровня конкурентоспособности организации следует постоянно мониторить свое положение среди конкурентов. А используемые методические инструменты должны обеспечить возможность отображать конкурентную среду компании для выявления конкурентных



пробелов и применения генерируемых при этом знаний для развития конкурентных преимуществ через создание разного типа компетенций.

Исходя из рассмотренных положений, касающихся существенных особенностей конкурентоспособности организации, предлагаем принципы оценки разделить на две группы.

*Первая группа* принципов содержит требования методологического характера, учитывающие рассмотренные выше сущность и содержание понятия «конкурентоспособность организации». К ним относятся:

1) ориентация на потребителя как отражение влияния на позицию организации наличия и удовлетворенности потребителей ее продуктов и услуг;

2) стоимостная ориентация. Конечная цель компании — получение прибыли для удовлетворения собственников бизнеса и для обеспечения заинтересованности других внутренних участников, таких как сотрудники. Финансовая составляющая, кроме того, включает еще два аспекта:

— краткосрочную финансовую устойчивость, которая определяет способность организации действовать на рынке;

— долгосрочную финансовую устойчивость, обуславливающую способность привлекать капитал для крупных инвестиций;

3) учет взаимодействия и степени вовлеченности в реализацию бизнес-процессов сотрудничающих участников;

4) процессная ориентация — функциональная взаимосвязанность процессов создания ценности для потребителя с акцентом не на конкретный продукт, а на опыт и ресурсную гибкость, что позволяет сочетать текущую эффективность деятельности и своевременное реагирование на появляющиеся внутренние проблемы и внешние угрозы;

5) инновационная ориентация как способность выявлять, создавать и использовать новые возможности для формирования ключевых компетенций. Наличие характеристик обучающейся организации, информационной культуры, активность в формировании организационного знания создают предпосылки для будущего роста компании.

*Вторая группа* принципов — это методические требования, обусловленные особенностями предметной области аналитической деятельности. Они включают:

1) функциональность — использование такой методики оценки, которая позволяла бы в полном объеме и наименее трудоемко реализовать процедуру;

2) адаптивность — учет того спектра факторов, который актуален для определенного товарного рынка и сферы деятельности организации;

3) дифференциацию и интеграцию, требующих от используемых методических инструментов возможности сопоставлять отдельные параметры конкурентоспособности и получать ее обобщенный профиль;

4) корреляцию — учет взаимодействий и взаимовлияний состояния и изменений параметров конкурентоспособности организации;

5) непрерывность — мониторинг положения организации среди других компаний на актуальных рынках.

В соответствии с обозначенными принципами общая логика анализа конкурентоспособности компании состоит из следующих этапов.

### **1. Определение общей рыночной позиции предприятия**

*Задача:* определить общее конкурентное окружение предприятия и выявить существующих и потенциальных конкурентов. Приведем некоторые используемые на данном этапе модели и методы.

1. *Модель «стратегических групп» М. Портера.* Для выявления конкурентов может стать полезной группировка с использованием модели стратегических групп. Эти группы формируются из компаний, чьи стратегии схожи между собой, занимают похожие позиции на рынке, такие организации следуют стратегии, используя схожие ресурсы [13].

2. *Оценка конкурентной позиции организации с использованием конкурентной карты рынка.* Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли.

3. *Матрица SPACE (the SPACE matrix)* [20]. Матрица SPACE определяет стратегическое положение организации в от-

расли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий). Каждый из этих показателей может характеризоваться набором критериев.

4. *Анализ конкурентных сил по модели М. Портера.* Это модель анализа рыночных сил, которые могут как угрожать предприятию, так и открывать для него возможности роста: угроза действующих конкурентов, угроза выхода на рынок новых компаний, угроза появления товаров-заменителей, рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей. В сопоставительном варианте модель хорошо отражает различие не только в позиции компаний на рынке, но и их возможности для изменения этой позиции.

Для получения общей характеристики отраслевого рынка могут быть использованы различные методики анализа структуры отраслевого рынка, позволяющие провести исследование разной степени детализации.

## **II. Комплексная оценка текущей конкурентоспособности организации и факторов, на нее влияющих**

*Задачи:*

1) описать особенности конкурентов, провести сравнительный анализ предприятия с конкурентами, выявить сильные и слабые стороны, конкурентные преимущества, проверить ключевые компетенции. Рассчитать интегральные показатели конкурентоспособности, учитывающие различные частные критерии, важные для соответствующих рынков;

2) связать оценку текущей (и, возможно, ретроспективной) конкурентоспособности предприятия с состоянием и динамикой внешних и внутренних факторов, сделать прогноз на период постановки и реализации целей фирмы.

В настоящее время используются различные методы и методики оценки. В таблице рассмотрены те методы, которые в большей степени удовлетворяют принципам оценки полностью или частично.

Таким образом, сформулированные принципы оценки конкурентоспособности организации позволили проанализировать типичные методы, применяемые для решения этой задачи.

## Методы оценки конкурентоспособности организации

Характеристика метода	Возможности применения метода
<b>Параметрический метод</b>	
<p>Оценка сильных и слабых сторон фирмы и ее конкурентов с помощью системы параметров, которые отражают области формирования конкурентных преимуществ. Основана на использовании индикаторов оценки: относительная доля рынка, дифференциация товара, уровень издержек, уровень используемых технологий, организация каналов сбыта, имидж организации и др. (например, метод Ж.-Ж. Ламбена) [7]</p>	<p>Позволяет провести сопоставительный анализ по выбранным параметрам. Можно усилить за счет ценностных ориентаций</p>
<b>Взвешенные балльные оценки</b>	
<p>Суммирование произведений весовых коэффициентов каждого параметра, характеризующего конкурентное состояние организации в баллах.</p> <p>Метод позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой сравниваются характеристики (цена, качество товара, организация продаж и т. д.), их относительная значимость (важность) и количественные значения — они указаны вертикально; горизонтально расположены конкуренты для сравнения и их характеристики. Оценка получается путем умножения количественного значения характеристики на ее важность.</p> <p>Сравнение общих взвешенных оценок покажет, какие компании имеют самую сильную или самую слабую позицию, и насколько их позиции отличаются [1]</p>	<p>Позволяет осуществить интегральную сопоставительную оценку по выбранным параметрам. Учитывает весовость параметров (гибкость в применении).</p> <p>Можно усилить за счет ценностных ориентаций</p>
<b>Сумма мест</b>	
<p>Распределение фирм по местам в разрезе отдельных параметров сравнения с последующим суммированием [17]</p>	<p>Предполагает высокий уровень доверия экспертам</p>

Продолжение таблицы

Характеристика метода	Возможности применения метода
<b>Факторные модели</b>	
<p>Построение по параметрам конкурентных преимуществ уравнений множественной регрессии или уравнений связи частных индексов в аддитивной или мультипликативной форме [1]</p>	<p>Применим при наличии статистических данных по участникам рынка</p>
<b>Рейтинговые оценки</b>	
<p>Построение рейтинга компаний на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях. Определение средней суммы индексов сравнения фирмы с эталонным объектом по основным финансовым и прочим показателям деятельности. К таковым относят показатели оценки прибыльности и эффективности хозяйственной деятельности, показатели оценки эффективности управления, показатели оценки деловой активности, показатели оценки ликвидности и рыночной устойчивости, показатели платежеспособности, размера производства, наличия и качества ресурсов и т. д. Для получения интегрального рейтингового числа обычно используются следующие специальные методы [2]:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— метод выделения главного критерия;</li> <li>— мультипликативный метод свертки критериев;</li> <li>— аддитивный метод свертки критериев;</li> <li>— метод вычисления расстояний</li> </ul>	<p>Позволяет проводить сопоставительный анализ по выбранным параметрам. Можно усилить за счет ценностных ориентаций</p>
<b>Метод SWOT-анализа</b>	
<p>Анализ сильных и слабых сторон внутренней среды предприятия, потенциальных опасностей внешней среды и выявление на основе результатов анализа возможностей для развития предприятия. В сопоставительном варианте метод позволяет найти проблемы, требующие решения для достижения целевой конкурентной позиции. Это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении конкурентоспособностью [21]</p>	<p>Имеет высокие аналитические возможности при хорошей информационной подготовке данных, привлечении экспертов</p>

Продолжение таблицы

Характеристика метода	Возможности применения метода
<b>Метод бенчмаркинга</b>	
<p>Процесс оценки деятельности компании в сравнении с лучшими фирмами в различных отраслях и на различных рынках. После определения лучших практик применяются те, которые позволяют улучшить производительность анализируемой компании.</p> <p>Метод может использоваться для сравнения отдельных процессов в деятельности организации и определения областей для создания конкурентных преимуществ и ключевых организационных компетенций [5]</p>	<p>Позволяет осуществить сопоставительный анализ по выбранным параметрам.</p> <p>Можно усилить за счет ценностных ориентаций и динамического подхода</p>
<b>Динамические методы оценки</b>	
<p>Предполагает анализ основных показателей деятельности предприятия в динамике. В качестве ключевых показателей рассматриваются: операционная эффективность (рентабельность хозяйственной деятельности), стратегическое позиционирование (динамика доли рынка), а также финансовая устойчивость (ликвидность). Ключевым аспектом динамического подхода является осуществление расчетов не только за отчетный период, но и за 3–4 ретроспективных периода. Методика учитывает исключительно финансовые характеристики деятельности предприятия. Не позволяет сделать выводы о конкурентных преимуществах, сильных и слабых сторонах деятельности. Требуется дополнительное исследование [3; 11]</p>	<p>Сконцентрирован в основном на финансовых показателях деятельности компании.</p> <p>Применим как элемент комплексной оценки</p>
<b>Динамическое моделирование конкурентных преимуществ</b>	
<p>Формирование модели оценки конкурентоспособности высокотехнологичных компаний с учетом конкурентных преимуществ.</p> <p>Решает задачу оценки конкурентоспособности с учетом динамических факторов, связанных с появлением новых конкурентных преимуществ [16]</p>	<p>Позволяет описать цепочку «компетенции — инновации — конкурентные преимущества».</p> <p>Применим как элемент комплексной оценки</p>

Окончание таблицы

Характеристика метода	Возможности применения метода
<b>Комплексная оценка с использованием метода Паттерн</b>	
<p>Оценка уровня конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления показателей исследуемого производственного комплекса с базовой (эталонной) моделью, характеризующей аналогичные показатели ведущих конкурентов или конкурентную среду в целом. Конечной целью оценки по разработанной методике является определение сводного (интегрального) индекса конкурентоспособности, который рассчитывается на основании совокупности показателей конкурентоспособности, отражающих различные стороны развития и функционирования производственного комплекса [15]</p>	<p>Позволяет определить индекс конкурентоспособности по шести блокам параметров, характеризующим ресурсы и эффективность деятельности. Акцент на количественных показателях</p>
<b>Карта конкурентной позиции</b>	
<p>Метод заключается в построении карты конкурентной позиции с графиками, отображающими позицию организации в отношении ее конкурентов. Карта принимает матричную форму, которая использует компоненты конкурентоспособности (т. е. ценности для клиентов, ценности акционеров и финансовая устойчивость) в трех измерениях. Матрице позволено двигаться вдоль четвертой оси, которая представляет человеческий потенциал и уровень используемой технологии [18]</p>	<p>Позволяет проводить сопоставительный анализ по выбранным параметрам. Учитывает ценностную ориентацию на интересы собственников и клиентов</p>
<b>Метод оценки удовлетворенности клиентов</b>	
<p>Метод основан на определении среднего индекса по трем составляющим [4]:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) индекс удовлетворенности потребителей;</li> <li>2) индекс лояльности потребителей;</li> <li>3) индекс конкурентного потенциала предприятия.</li> </ol> <p>В динамике сопоставляет ресурсные и клиентские потенциалы предприятий. Рекомендован для сферы услуг</p>	<p>Позволяет использовать оценки организации и ее товара клиентами. Интересен как элемент комплексной оценки</p>

Выбор методов сопровождается сбором адекватных данных, определением метрик оценки, ключевых детерминант конкурентоспособности для проведения согласованной экономической оценки конкурентоспособности предприятия и выявления направлений ее повышения. С учетом этого каждый метод в различной степени требует адаптации для получения актуальной характеристики конкурентоспособности организации, что дает возможность принимать правильные стратегические и тактические решения.

### Библиографический список

1. *Безруков И. С., Шпехт Л. С.* Комплексная оценка конкурентоспособности предприятий // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. — 2011. — № 1(10). — С. 7–15.

2. *Бурда А. Г., Кочетов В. В.* Рейтинговая оценка конкурентоспособности // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. — 2006. — № 17(01). — URL : <http://ej.kubagro.ru/2006/01/17>.

3. *Воронов Д. С.* Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. — 2014. — № 5. — С. 92–102.

4. *Даниленко Н. Н., Арбатская Е. А.* К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2013. — № 3–4(47–48). — С. 95–99.

5. *Инструментарий* прикладных экономических исследований : учеб. пособие / под общ. ред. Т. С. Орловой, В. Ж. Дубровского. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — 252 с.

6. *Курс MBA* по стратегическому менеджменту / ред. Л. Фэй, Р. Рэнделл ; пер. с англ. В. Егоров. — М. : Альпина, 2006. — 588 с.

7. *Ламбен Ж.-Ж., Чумпитас Р., Шулинг И.* Менеджмент, ориентированный на рынок : учебник / пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2014. — 718 с.

8. *Латицкая Л. В., Федоров А. И.* Диагностика конкурентных преимуществ торговых центров в регионе // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2016. — № 1(63). — С. 90–97.



9. Мокронос А. Г., Маврина И. Н. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие. — Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. — 194 с.

10. Нечехина Н. С., Мустафина О. В., Куклина Л. Н. Конкурентоспособность различных сегментов потребительского рынка региона // Экономика региона. — 2018. — Т. 14, вып. 3. — С. 836–850.

11. Орехова С. В., Попова И. Н., Шаехова Ю. В. Разработка стратегии банка на базе его динамических способностей // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2013. — № 5(49). — С. 46–53.

12. Орехова С. В., Пряхин Г. Н., Леготин Ф. Я. Системная модель формирования устойчивых конкурентных преимуществ фирмы // Вестник Челябинского государственного университета. Сер.: Экономика. — 2014. № 18(347).— Вып. 46. — С. 103–110.

13. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Паблицер, 2016. — 456 с.

14. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд III А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. — 12-е изд. — М. : Изд. дом «Вильямс», 2007. — 928 с.

15. Третьяков В. Д., Калина А. В., Ерпалов С. Е. Оценка конкурентоспособности крупных машиностроительных комплексов // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. — 2016. — Т. 15, № 2. — С. 198–219.

16. Тюлин А. Е. Математическая модель оценки конкурентоспособности организации с учетом конкурентных преимуществ, основанных на сети центров компетенции // Бизнес в законе. — 2016. — № 5. — С. 15–19.

17. Щербакова Л. В., Тугушева В. П. Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Известия Пензенского государственного педагогического университета имени В. Г. Белинского. — 2012. — № 28. — С. 628–633.

18. Feurer R., Chaharbaghi K. Defining Competitiveness: A Holistic Approach // Management Decision. — 1994. — Vol. 32, no. 2. — P. 49–58.

19. Liučvaitienė A., Peleckis R., Slavinskaitė N., Limba N. Theoretical Models of Business Competitiveness: Formation and Evaluation // Strategic Management Quarterly. — 2013. — Vol. 1, no. 1. — P. 31–44.

20. Radder L. The SPACE Matrix: A Tool for Calibrating Competition // Long Range Planning. — 1998. — Vol. 31, no. 4. — P. 540–559.

21. Sherafat A., Khadijeh Y. K., Davoodi M., Bozorgzadeh N. Comparing the Resulted Strategies from the SWOT and the SPACE (Electricity Company as Case Study) // Acta Universitatis Danubius. — 2013. — Vol. 9, no 3. — P. 60–69.

Д. С. Воронов

## Динамический метод оценки конкурентоспособного развития регионально-отраслевых кластеров предприятий

**Аннотация.** В статье рассмотрены практические аспекты исследования конкурентоспособного развития предприятия в условиях вызовов нового индустриального общества. Обоснована необходимость систематической оценки конкурентоспособности предприятий, обладающих отраслевой и территориальной общностью, как важного информационного ресурса цифровой технологической платформы и объекта управления региональной промышленной политики.

**Ключевые слова:** конкуренция; конкурентоспособность предприятия; конкурентные преимущества; динамический метод оценки конкурентоспособности; машиностроительные предприятия.

В настоящее время решение задачи многофакторной оценки конкурентоспособности предприятия находит отражение в различных методиках [2]. Анализ прикладных аспектов применения существующих методов позволяет констатировать, что многие из них обладают значительными ограничениями, а также требуют большого массива исходных данных, что в отношении конкурентов (особенно иностранных) далеко не всегда достижимо [3]. Если в отношении крупных компаний ведущие аналитики множества инвестиционных фондов и рейтинговых агентств подвергают подробному анализу любую информацию о финансово-хозяйственной деятельности [5], то количественный анализ конкурентных позиций непубличных компаний (которыми является абсолютное большинство отечественных предприятий) проводится достаточно редко. Исключение составляет динамический подход, который предполагает оценку показателей предприятия в динамике.

Указанный метод позволяет оценить конкурентоспособность как отдельно взятой компании, так и множества хозяйствующих субъектов. Особую значимость данный подход приобретает при оценке предприятий, входящих в различные формы регионально-отраслевых кластеров. Такая оценка требует синтеза результатов анализа конкурентных отношений на микро- и мезоэкономическом уровнях [4].

На примере регионального кластера машиностроительных предприятий — членов НП «Союз машиностроительных предприятий Свердловской области» с помощью динамического метода проведен анализ динамики конкурентного статуса компаний, выявлены основные источники формирования их конкурентных преимуществ, определено содержание последующих этапов мониторинга, предполагающих сочетание мезоэкономического и микроэкономического уровней исследования конкурентоспособности. Выбранная в качестве объекта анализа отраслевая группа машиностроительных предприятий играет в валовом региональном продукте ключевую роль. Предприятия преимущественно производят не взаимозаменяемую продукцию, в силу чего почти не вступают между собой в прямую конкуренцию. В то же время, обладая схожей отраслевой спецификой и региональной принадлежностью, машиностроители, безусловно, конкурируют между собой за капиталы инвесторов, государственную поддержку, трудовые ресурсы и иные блага. Поэтому сравнительный анализ основных экономических параметров указанных предприятий имеет вполне определенное экономическое содержание.

В основе динамического метода оценки конкурентоспособного статуса предприятия [1] лежат три методологических принципа:

- определение ключевых экономических индикаторов деятельности хозяйствующего субъекта;
- сравнительная оценка ключевых индикаторов в сопоставлении с конкурентами;
- анализ динамических рядов показателей конкурентоспособности.

Реализация первого принципа состоит в ориентации измерений на основные источники конкурентных преимуществ предприятия: стратегическое позиционирование, операционная эффективность и финансовое состояние [6]. Благодаря стратегическому позиционированию обеспечивается достаточность его выручки. Операционная эффективность означает выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты. Третьим источником конкурентоспособности является финансовое состояние компании, которое определяет жизнеспособность.

способность, возможность дальнейшего функционирования предприятия. В рамках примененного подхода измерение конкурентоспособного статуса предприятия сведено к оценке его стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния. Ключевыми индикаторами перечисленных источников, соответственно, выступают динамика объемов продаж, рентабельность хозяйственной деятельности, а также уровень ликвидности. При этом количественная оценка каждого из источников конкурентоспособности осуществляется путем сопоставления ключевых индикаторов анализируемого предприятия с соответствующими показателями конкурентов (здесь реализуется второй методологический принцип) [7].

Рассматривая указанные ключевые индикаторы как коэффициенты стратегического позиционирования, операционной эффективности и финансового состояния, можно рассчитать интегральный показатель уровня конкурентоспособности анализируемого предприятия:

$$K = K_I \times K_R \times K_F,$$

где  $K$  — коэффициент конкурентоспособности предприятия;  $K_I$  — коэффициент стратегического позиционирования;  $K_R$  — коэффициент операционной эффективности;  $K_F$  — коэффициент финансового состояния.

Согласно второму принципу коэффициент стратегического позиционирования ( $K_I$ ) определяется как соотношение индекса изменения выручки анализируемого предприятия с индексом изменения выручки по выборке предприятий за отчетный период. Под выборкой понимается совокупность конкурентов, в сопоставлении с которыми оценивается конкурентоспособность исследуемого предприятия. На первом этапе мониторинга выборка может состоять из всех участников отрасли, что позволяет оценить конкурентоспособный статус предприятия на мезоэкономическом уровне, отразив его позицию во внутриотраслевой конкуренции. Кроме того, сравнение показателей по отраслевым выборкам в соответствии Общероссийским классификатором видов экономической деятельности (ОКВЭД) может дополнить оценку факторов и условий конкурентного взаимодействия

предприятия с позиций межотраслевой конкуренции. На последующих этапах анализ конкурентоспособного статуса предприятия осуществляется на микроэкономическом уровне путем сравнения источников конкурентных преимуществ с включенными в выборку предприятиями — прямыми конкурентами.

Расчеты выполнялись на основании годовых финансовых отчетов компаний за 2012–2017 гг. В целях обеспечения большей сопоставимости результатов исследования была произведена классификация предприятий по масштабам деятельности. Критерием классификации послужила величина выручки за 2017 г. (без НДС и акцизов). Выбранный период позволил проанализировать динамику конкурентоспособности предприятий в условиях девальвации российской национальной валюты (пик которой пришелся на 2014–2015 гг.), а также оценить влияние процесса импортозамещения машиностроительного производства региона.

Выделены две группы предприятий регионального машиностроительного комплекса: с выручкой до 1 млрд р. и более 1 млрд р. Далее по каждому предприятию произведен расчет коэффициентов конкурентоспособности ( $K$ ) в сопоставлении с конкурентами группы (с разбивкой по отчетным периодам). В целях факторного анализа за 2017 г. приведены как итоговые коэффициенты конкурентоспособности ( $K$ ), так и коэффициенты стратегического позиционирования ( $K_I$ ), операционной эффективности ( $K_R$ ) и финансового состояния ( $K_F$ ).

Результаты оценки конкурентного статуса машиностроительных предприятий представлены в таблице, где компании ранжированы по группам в порядке убывания значения коэффициента конкурентоспособности.

Итоги отраслевой оценки на мезоэкономическом уровне могут рассматриваться предприятиями — членами НП «Союз машиностроительных предприятий Свердловской области» в качестве информационного ресурса для уточнения приоритетов стратегического развития региональной ассоциации на отраслевых товарных рынках, а также лоббирования интересов участников ассоциации в условиях межотраслевой конкуренции на рынках труда и капитала региона.

**Показатели конкурентоспособности  
машиностроительных предприятий Свердловской области**

Группы предприятий	2013	2014	2015	2016	2017			
	К	К	К	К	К <sub>R</sub>	К <sub>I</sub>	К <sub>F</sub>	К
<b>Крупные предприятия</b>								
Свердловский завод трансформаторов тока	1,430	1,895	2,122	2,288	0,998	0,829	2,396	1,983
Уральский дизель-моторный завод	0,776	0,888	0,626	0,639	0,851	1,569	0,891	1,189
Вентпром	1,962	0,680	2,003	1,254	1,007	0,627	1,881	1,186
УралХиммаш	0,799	1,044	0,794	0,678	0,961	1,254	0,972	1,171
Уральские локомотивы	1,812	1,732	1,442	1,370	1,102	0,892	1,149	1,130
Уралгидромаш	1,221	0,467	0,774	1,335	1,000	1,068	1,030	1,101
Уралмашзавод	0,373	0,405	0,329	1,049	0,896	1,261	0,901	1,018
Уралэлектротяжмаш	0,892	0,722	2,193	0,939	0,990	1,002	0,993	0,985
Уральский турбинный завод	1,186	1,926	0,892	0,820	0,998	0,957	0,980	0,936
Эльмаш	1,388	0,395	1,205	0,956	0,963	0,866	0,966	0,806
<b>Средние предприятия</b>								
Свердловский инструментальный завод	1,347	1,390	1,350	0,943	1,005	1,301	1,196	1,564
Уралэлектромаш	1,824	1,497	1,507	1,107	1,106	0,916	1,356	1,374
Карпинский электромашиностроительный завод	0,961	0,701	1,470	0,852	1,061	1,283	1,007	1,370
Региональный центр лазерных технологий	1,184	0,989	1,424	1,026	1,014	1,195	0,961	1,164
Косулинский абразивный завод	1,369	0,899	0,741	0,729	1,006	0,994	1,103	1,103
Уральский компрессорный завод	1,071	0,997	0,877	1,090	1,032	0,945	0,951	0,927
Уралбурмаш	0,714	0,596	0,503	1,334	0,860	1,384	0,738	0,878
НТЭАЗ Электрик	0,802	1,610	1,225	1,024	1,003	0,404	1,062	0,431

Выполненные расчеты подтвердили универсальность динамического метода, который обеспечивает количественную оценку конкурентного статуса предприятия, а также позволяет проводить мониторинг факторов и источников его конкурентоспособности в условиях высокой скорости технологических и организационных изменений. Результаты оценки могут быть использованы в качестве базы для разработки дорожной карты мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, выбору контрагентов для совместной

предпринимательской деятельности, обоснованию механизмов государственного регулирования структурных преобразований на отраслевых рынках и в региональной экономике.

### **Библиографический список**

1. *Воронов Д. С., Корсунов П. П., Криворотов В. В.* Оценка конкурентоспособности ПАО «Газпром» // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. — 2016. — Т. 15, № 2. — С. 179–197.

2. *Инструментарий* прикладных экономических исследований : учеб. пособие / под общ. ред. Т. С. Орловой, В. Ж. Дубровского. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2018. — 252 с.

3. *Криворотов В. В.* Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий. — Екатеринбург : Урал. гос. техн. ун-т — УПИ, 2006. — 201 с.

4. *Мезинова И. А.* Международная конкурентоспособность России: концептуальные основы и новые стратегические подходы // Труды Вольного экономического общества России. — 2018. — Т. 212. — С. 386–418.

5. *Орехова С. В.* Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы: ресурсно-институциональный подход : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. — 150 с.

6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.

7. *Тарануха Ю. В.* Конкуренция: система и процесс : монография. — М. : Дело и сервис, 2012. — 672 с.

**А. Н. Головина, М. Г. Ежова**

## **Стоимость как фактор повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема оценки стоимости предприятий малого бизнеса. Отмечаются значимость такой оценки, необходимость адаптации имеющихся методик оценки для малых предприятий. Сформулированы положения, которые следует учитывать в ходе оценки стоимости таких хозяйствующих субъектов. В работе отражена связь стоимости малых предприятий с уровнем их конкурентоспособности.

**Ключевые слова:** оценка стоимости; малый бизнес; подходы к оценке стоимости; управление стоимостью; конкурентная среда; уровень конкурентоспособности.

Деятельность предприятий малого бизнеса представляет определенный стиль рыночного хозяйствования. В его основу положен непрерывный поиск потребностей конечных потребителей и удовлетворения их путем организации производства, маркетинга, логистики, сбыта, менеджмента. Основная цель деятельности предприятий малого бизнеса — получение прибыли как от продаж производимой продукции, работ или услуг, так и от использования имеющегося имущества. В то же время такая деятельность несет риски, связанные с отсутствием политической и экономической стабильности. Вероятность возникновения предпринимательских рисков обусловлена допущенными ошибками или просчетами при принятии управленческих решений, в том числе в области финансов.

Не менее значимо для предприятий малого бизнеса их положение на рынке, которое характеризуется, в частности, сложившимся уровнем конкурентоспособности [1, с. 94]. Конкурентная среда — это условия хозяйствования, в рамках которых предприятия — производители продукции и услуг постоянно пребывают в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров, в том числе за господствующее положение на рынке. Конкурентная среда, производственное окружение предприятия не являются статичными, они подвержены постоянному изменению. Малые предприятия имеют, как правило, одного (иногда больше) конкурента в конкретном сегменте рынка. Но потреби-



тель в большинстве случаев не видит разницы в продукции и услугах конкурирующих предприятий.

Действующее в конкурентной среде предприятие рассматривается не обособленно, а с учетом всех отношений и информационных потоков, связывающих его с субъектами и инфраструктурой рынка. Само понятие «конкурентоспособность» необходимо рассматривать как один из универсальных показателей рыночного состояния любых хозяйствующих субъектов, в том числе малого предпринимательства. Этот показатель дает информацию многим участникам рынка о текущем положении компании в сложившихся условиях хозяйствования. В совокупности с оценкой стоимости применение данного показателя наиболее эффективно и значимо.

Цель статьи — изучение современного подхода к управлению стоимостью предприятий малого бизнеса, оценка значимости полученных результатов для развития деятельности на перспективу и стабилизации положения предприятия в конкурентной рыночной среде.

Оценка стоимости бизнеса выступает одним из рычагов управления и регулирования финансово-экономической деятельности предприятия. Определение стоимости бизнеса способствует подготовке предприятия к конкурентной борьбе на рынке, дает представление о возможностях и перспективах развития компании, становится фундаментом для разработки стратегических направлений ее развития. В процессе оценки предприятия рассматриваются альтернативные подходы, определяется тот, которой сможет обеспечить компании максимальную эффективность, а следовательно, и более высокую рыночную цену. Показатель стоимости компании (enterprise value, EV) является аналитическим показателем и представляет оценку стоимости с учетом всех имеющихся источников финансирования. Эти источники могут включать долговые обязательства, привилегированные и обыкновенные акции, а также долю участия внешних владельцев компании. При расчете стоимости компании учитывается ее рыночная капитализация, чистый долг и доля меньшинства.

Проблемы оценки стоимости бизнеса, управления стоимостью предприятий рассматриваются в трудах зарубежных и оте-

чественных исследователей, среди которых можно отметить Т. Коупленда, Т. Коллера, Дж. Муррина, Т. Г. Касьяненко, А. Г. Грязнову, М. А. Федотову. Так, Т. Коупленд, Т. Коллер и Дж. Муррин в своей работе [2, с. 107] фокусируют внимание на создании стоимостного мышления как фундаментальной задачи успешного процесса управления стоимостью компании. Ряд авторов делают акцент на неоднозначности толкования основных понятий, применимости предлагаемых методологий оценки бизнеса. Если это корпорация, крупный бизнес, предприятие является акционерным обществом, то методики оценки применимы и дают требуемые результаты.

Для предприятий, представляющих малый бизнес, использование известных и общепринятых методик затруднено и в большинстве случаев неприемлемо. Изучением данного вопроса занимались отечественные исследователи, такие как Р. В. Приходько, Ю. В. Нефедов, В. К. Федорова, М. В. Любимова, А. Г. Беззудная, В. Н. Старинский и др. Согласно результатам исследований можно отметить, что оценка стоимости малого бизнеса в нашей стране сегодня является одним из самых трудных и спорных вопросов. Рассмотрим сравнительную характеристику качественных параметров крупного, среднего и малого бизнеса для того, чтобы понять причины неоднозначности применения существующих методик оценки стоимости компаний (табл. 1).

Данные табл. 1 свидетельствуют, что стоимость предприятий малого бизнеса используется локально в сделках, а для среднего и преимущественно крупного реализуется через акции и имеет стратегическое значение. Кроме того, маркетинговые исследования в деятельности малых предприятий практически отсутствуют, что негативно может влиять на положение организации в конкурентной среде.

Проблемам малого и среднего предпринимательства посвящено большое количество работ. Авторами таких исследований являются А. И. Агеев, И. Кирцнер, В. Я. Горфинкель, Г. Б. Поляк, Р. Р. Сидорчук, И. К. Шевченко, Е. В. Драгунова и др.

Т а б л и ц а 1

## Сравнительная характеристика качественных параметров крупного, среднего и малого бизнеса [5]

Параметр	Малый бизнес	Малый и средний бизнес	Средний и крупный бизнес	Крупный бизнес
Цель	Определяется интуитивно участниками, присутствующими на рынке	Формируется рыночным спросом, стратегией развития предприятий, в числе интуитивно	Формируется рыночным спросом, стратегией развития предприятия с учетом особенностей хозяйствования	Преобладание на отраслевом рынке систематически и стратегически
Менеджмент	Авторитарный стиль, личное влияние руководителя	Личное влияние руководителя, консультирование с ключевыми партнерами и специалистами	Личное влияние руководителя, ограниченная команда специалистов, привлечение внешних экспертов	Сформированный топ-менеджмент, большая команда специалистов, функциональная организационная структура, консультационная группа
Продукт	Отсутствие плановой деятельности, маркетинговые исследования практически не ведутся	Планирование, носящее краткосрочный характер, маркетинговые исследования практически не ведутся	Краткосрочное и систематизированное долгосрочное планирование, проведение нерегулярных маркетинговых исследований	Хорошо отлаженная система долгосрочного планирования, проведение регулярных и глубоких маркетинговых исследований

Окончание табл. 1

Параметр	Малый бизнес	Малый и средний бизнес	Средний и крупный бизнес	Крупный бизнес
Персонал	Личные отношения «босс — сотрудник», высокая степень мотивации и вовлеченности в деятельность предприятия	Личные отношения «наниматель — коллектив сотрудников», некоторая степень вовлеченности	Отношения сотрудничества, организационная среда, некоторая степень мотивации, усиление влияния профсоюзов, совет трудового коллектива	Строгая иерархия отношений, сотрудничество в коллективах, отсутствие вовлеченности (только у топ-менеджеров), трудности в повышении мотивации, сильные профсоюзы
Стоимость	Используется локально в сделках	Используется локально в сделках	Через акции	Имеет стратегическое значение на макро- и межрегиональном уровне, реализуется через стоимость акций

Но вопросы, касающиеся стоимости малого бизнеса и управления им, освещены недостаточно. Причины этого следующие:

- 1) отсутствие или недостоверность информации усложняет оценку стоимости предприятий малого бизнеса;
- 2) большое количество малых предприятий в РФ применяют в своей работе упрощенную систему налогообложения;
- 3) деградация малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации.

Однако оценкой стоимости предприятий малого бизнеса заниматься необходимо с точки зрения практических задач. Согласно Федеральному закону от 29 июля 1998 г. № 135-ФЗ «Об оценочной деятельности в Российской Федерации» бизнес в обязательном порядке необходимо оценивать в следующих случаях: сделка с участием государства; разногласие с государством по расчету налогооблагаемой базы, оценка конфискуемого имущества, получение кредитов под залог имущества или доли предприятия; покупка или продажа компании, ее доли, а также поглощение, слияние или реструктуризация; банкротство предприятия, страхование бизнеса или имущества предприятия и др. Владельцы могут добровольно оценивать свой бизнес с целью получения объективной информации о его стоимости; для повышения качества и эффективности управления им; проведения реструктуризации; разработки бизнес-планов и осуществления инвестиционных проектов на основе имеющихся данных; для продажи или покупки компании.

Рассмотрим основные показатели деятельности малых предприятий. Из табл. 2 видно, что за анализируемый период наблюдается сокращение количества малых предприятий в рассматриваемых субъектах РФ. В то же время отмечается рост численности работников, а также увеличение оборота предприятий.

В обороте предприятий преобладает проданная продукция несобственного производства. Данный факт свидетельствует о следующем: среди предприятий малого бизнеса низка доля компаний, занятых производством продукции. Российский малый бизнес сконцентрирован преимущественно в сфере услуг и торговле. Если говорить о приоритетных отраслях экономики, таких как разработка и внедрение инновационных технологий,

промышленное производство и прикладная наука, то доля малых предприятий, действующих в этих отраслях, остается в России ничтожной [3, с. 6].

Таблица 2

**Основные показатели деятельности малых предприятий по Свердловской, Тюменской и Челябинской областям [5]**

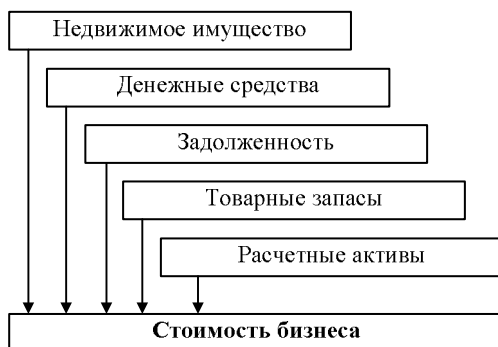
Показатели	Свердловская область		Тюменская область		Челябинская область	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Количество предприятий, ед.	108 107	104 285	66 874	59 981	71 042	69 729
Численность работников, чел.	391 617	472 806	276 666	285 013	252 535	252 600
— средняя численность работников списочного состава (без внешних совместителей)	362 325	434 757	245 630	251 443	233 578	234 090
Оборот предприятий, млрд. р.	1 200,2	1 408,1	888,9	972,1	835,5	1 151,3
— отгружено товаров собственного производства, выполнено работ и услуг собственными силами; продано товаров несобственного производства	440,8	600,8	460,6	500,8	305,0	318,8
— продано товаров несобственного производства	759,4	807,3	428,3	471,3	530,5	832,5
Инвестиции в основной капитал (в части новых и приобретенных по импорту основных средств), млрд. р.	14,1	16,8	4,0	11,8	12,7	16,1

Рассмотрим определение стоимости малого бизнеса на основе показателей, представленных на рисунке. Оценка стоимости малого предприятия осуществляется на определенную дату.

Стоимость малого предприятия ( $C_{MB}$ ) может быть рассчитана по следующей формуле:

$$C_{\text{МБ}} = P_{\text{А}} + T_{\text{З}} + (D_{\text{З}} - K_{\text{З}}) + D_{\text{С}} + C_{\text{И}},$$

где  $P_{\text{А}}$  — расчетные активы предприятия;  $T_{\text{З}}$  — товарные запасы;  $D_{\text{З}}$  — дебиторская задолженность;  $K_{\text{З}}$  — кредиторская задолженность;  $D_{\text{С}}$  — денежные средства на счете и в кассе;  $C_{\text{И}}$  — рыночная стоимость недвижимого имущества.



Определение стоимости бизнеса

Рассмотрим каждый показатель в отдельности, начиная со стоимости недвижимого имущества.

В большинстве случаев малый бизнес использует арендованные помещения. Это свойственно сфере услуг, торговли. В этом случае рыночная стоимость недвижимости не учитывается. Когда в малом бизнесе используются собственные помещения, то их стоимость учитывается в абсолютном выражении на основании заключения о рыночной цене объекта недвижимости [4, с. 9].

Любое предприятие обладает суммой денежных средств, находящихся на расчетном счете, в кассе предприятия или в банковских депозитах. Данная сумма также включается в стоимость малого предприятия.

При расчете стоимости предприятия необходимо учитывать разницу между дебиторской и кредиторской задолженностями. Если разница в пользу дебиторской задолженности, то стоимость малого предприятия будет увеличена на эту сумму, и наоборот.

В зависимости от сферы деятельности малые предприятия могут иметь товарно-материальные запасы. Стоимость запасов также должна быть включена в оценку стоимости предприятия.

Одним из значимых и определяющих является показатель стоимости расчетных активов. С его помощью учитывается стоимость усилий и вклада владельцев бизнеса в организацию бизнес-процессов, продаж, подбор персонала. Базой для определения расчетных активов выступает среднемесячная выручка малого предприятия или чистая прибыль по итогам работы за год. Показатель выручки или чистой прибыли необходимо скорректировать на коэффициент (мультипликатор), который учитывает отрасль малого бизнеса.

Для оценки стоимости предприятий традиционно применяются три подхода: доходный, затратный и сравнительный (рыночный).

Доходный подход рассматривается как способ расчета стоимости предприятия, собственного капитала с применением методов, основанных на вычислении ожидаемого дохода. Определение стоимости связано с прогнозированием результатов деятельности предприятия на перспективу и расчетом суммы доходов, формирующихся за счет использования собственного капитала компании. Источником исходных данных для расчетов (текущие доходы) служит финансовая отчетность предприятия. Будущие доходы определяются на основе собственных прогнозов предприятия с учетом общих перспектив развития отрасли, к которой относится рассматриваемый субъект хозяйственной деятельности. Основная трудность в использовании этого подхода такова: малые предприятия в своей деятельности применяют разнообразные схемы, призванные минимизировать налоговые обязательства. По этой причине отчетность предприятия не отражает его действительного финансового положения.

В процессе оценки стоимости малого бизнеса возникают проблемы из-за того, что собственниками таких предприятий являются лица, которых связывают родственные или дружеские отношения. Указанное обстоятельство оказывается решающим при формировании управленческой системы и отчетности малого предприятия.



Сравнительный или рыночный подход к оценке стоимости предприятия, его собственного капитала предполагает применение аналитических методов, основой которых является сравнение рассматриваемого малого предприятия с аналогичными. Данный подход включает: метод рынка капитала, метод сделок и метод отраслевой специфики или отраслевых коэффициентов. Сравнительный подход базируется на сопоставлении фактически состоявшихся продаж аналогичных предприятий. Специфика применения этого подхода к малым предприятиям заключается в том, что в процессе купли-продажи компании покупатель располагает весьма скудной информацией о сделке. Поэтому, даже если стоимость проданного предприятия-аналога известна, трудно сказать, какие именно факторы ее сформировали, не было ли при этом каких-нибудь тайных и не подлежащих разглашению сделок продавца и покупателя.

Затратный или имущественный подход рассматривается как способ оценки стоимости предприятия и его собственного капитала с применением методов, основанных на расчете стоимости имущественных активов компании за вычетом ее обязательств. В большинстве случаев бухгалтерская и фактическая рыночная стоимость активов малого бизнеса существенно различаются. Как показывает практика, оценка активов по рыночной стоимости значительно повышает их стоимость, указанную в бухгалтерской отчетности. Прежде всего, это касается основных фондов — машин и оборудования. На многих малых предприятиях остаточная стоимость весомой части работоспособного оборудования равна нулю, при том что рыночная стоимость такого оборудования может составлять весьма значительную величину.

Таким образом, в ходе оценки стоимости предприятий, относящихся к малому бизнесу, необходимо учитывать следующее:

- 1) собственниками таких компаний являются лица, которых связывают родственные или дружеские отношения; следствием этого факта выступают закрытость и непрозрачность информации о компании, ее реальных доходах, фактическом положении дел;

2) нестабильность малого бизнеса и, как следствие, невозможность точного прогнозирования результатов деятельности предприятия на перспективу;

3) конкурентное положение предприятия на рынке напрямую влияет на стоимость малых предприятий, когда для оценки стоимости используется доходный подход;

4) некорректное сравнение результатов деятельности (доходы предприятий малого бизнеса зависят от их уникальных характеристик и не могут быть спрогнозированы по предприятиям-аналогам);

5) ошибка субъективности, заключающаяся в завышении стоимости малого предприятия при попытке собственника оценить его стоимость самостоятельно;

6) оценка стоимости малого предприятия с учетом сложившегося уровня конкурентоспособности позволяет получать наиболее значимые показатели и использовать их для прогнозирования деятельности хозяйствующего субъекта на перспективу.

### **Библиографический список**

1. *Данько Т. П., Голубев М. П.* Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2011. — 416 с.

2. *Коупленд Т., Коллер Т., Муррин Дж.* Стоимость компаний: оценка и управление. — 3-е изд. — М. : Олимп-Бизнес. 2005. — 569 с.

3. *Предпринимательство*: мир, Россия, регион / А. Н. Головина, Е. Л. Андреева, П. А. Глухих, А. С. Головина ; под ред. А. Н. Головиной. — Екатеринбург : АМБ, 2013. — 300 с.

4. *Татаркин А. И., Алексина А. С.* Стратегирование деловой активности субъектов малого и среднего предпринимательства // Журнал экономической теории. — 2014. — № 1.— С. 7–16.

5. *Velu H. A. F.* The Development Process of the Personally Managed Enterprise // European Foundation for Management Development's: 10<sup>th</sup> Seminar on Small Business. — 1980. — P. 1–21.

**А. В. Гребенкин**

## **Хозрасчет и гибкие производственные системы: ретроспективная оценка непризнанных научных достижений<sup>1</sup>**

**Аннотация.** В статье на примере научной деятельности двух преподавателей кафедры экономики и организации промышленного производства Свердловского института народного хозяйства (ныне кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета) раскрывается смысл и содержание их организационно-экономических «изобретений» в области: а) мотивации эффективной работы персонала предприятия; б) организационного проектирования гибких производственных систем.

**Ключевые слова:** хозрасчет; ретроспективный анализ; мотивационная модель; классификация операций; гибкие производственные системы; экономические инновации.

Ретроспективный анализ (1960–1970-е годы, начальный этап развития кафедры экономики предприятий) помогает увидеть ростки будущих открытий, не оцененных в полной мере современниками, а позже ставших, казалось, устаревшими при переходе от централизованной системы планирования к рыночной экономике. Оценивать научное наследие преподавательского состава кафедры вуза надо не столько количеством написанных тогда статей и книг, сколько объемом новых знаний, которые рассеивают по свету тысячи выпускников. Между тем единственное скромное учебное пособие может содержать такой потенциал преобразований, которого не найдется в сотнях диссертаций.

Из всех коллег по кафедре экономики и организации промышленного производства (так кафедра называлась в те годы), на которой пришлось мне пройти путь от ассистента (1972 г.) до доцента с докторской в портфеле (1985 г.), совершенно субъективно выделю двух человек, которые в то время привлекли осо-

---

<sup>1</sup> Автор благодарен кандидату экономических наук, доценту Л. Ф. Матвеевой и кандидату экономических наук, доценту С. И. Богданову за помощь в уточнении некоторых нюансов статьи, подготовленной при поддержке проекта УрО РАН 18-6-7-8 «Социально-экономические проблемы инновационного развития общества».

бое внимание: доктора экономических наук, профессора Владимира Аркадьевича Середу и старшего преподавателя Михаила Ерофеевича Ульянова.

В. А. Середя всю свою творческую жизнь посвятил изучению проблем внутрипроизводственного хозрасчета. Казалось бы, с приходом рыночной экономики о хозрасчете все забыли, и он никому не нужен, но это заблуждение. Хозрасчет в толковании В. А. Середы должен начинаться с рабочего места: с заинтересованности рабочего (оператора) добиваться высокой производительности труда (разве такая задача не актуальна сегодня, учитывая отставание в 3–4 раза российской промышленности по этому показателю от развитых стран?). Производительность труда для рабочего места определялась как отношение объема продукции, выраженного в часах *приведенного рабочего времени* (тоже одна из новелл В. А. Середы), к фактически отработанному времени [5, с. 101]:

$$\Pi_{\text{тр}} = \frac{V_{\text{прв}}}{T_{\text{ф}}} \times 100, \quad (1)$$

где  $\Pi_{\text{тр}}$  — производительность труда, %;  $V_{\text{прв}}$  — фактический объем продукции в приведенном рабочем времени;  $T_{\text{ф}}$  — фактически отработанное время, ч.

Следующим этапом (самым важным!) стал *учет потерь времени* по организационно-техническим причинам. Кто в этом учете заинтересован и каковы последствия пробужденного В. А. Середой интереса? Дело в том, что в формуле (1) знаменатель — фактическое время:

$$T_{\text{ф}} = T_{\text{таб}} - T_{\text{п}}, \quad (2)$$

где  $T_{\text{таб}}$  — табельное время в час;  $T_{\text{п}}$  — время потерь по организационно-техническим причинам в час.

И вот парадокс: чем больше потерь ( $T_{\text{п}}$ ), тем выше производительность труда на рабочем месте:

$$\Pi_{\text{пр}} = \frac{B_{\text{прв}}}{T_{\text{таб}} - T_{\text{п}}} \times 100. \quad (3)$$

Но этот эффект кажущийся: на самом деле связь нелинейная, да и потери времени снижают выработку (отрицательная обратная связь). Главное в том, что эта простая модель послужила В. А. Середе основой для построения системы мотивации высококачественного и производительного труда во всех сопряженных звеньях производственного процесса на предприятии. Напомню, что исследование проводилось 50 лет назад: компьютеры еще не изобрели, пришлось прибегнуть к бумажным блокнотам, в которые каждый рабочий каждый день записывал с точностью до минуты простои и потери рабочего времени с расшифровкой по причинам: отсутствие заготовки; неисправность оборудования; отсутствие электроэнергии; ожидание мастера, технолога, наладчика и т. д. (пример такого «рапорта» в [5, с. 278]). При условии премирования рабочего за уровень производительности труда (формула (3)) он будет материально заинтересован в учете всех потерь по организационно-техническим причинам. Суммирование потерь по разным причинам в течение месяца дает полную картину качества функциональной деятельности разных обслуживающих (цеховых и общезаводских) подразделений (технологи, ремонтники, энергетики, транспортники и др.), позволяя строить простую и понятную систему их материального стимулирования на основе объективных оценок потерь времени основными рабочими. Эта методика экспериментально применялась на Свердловском лифтостроительном заводе, в ПО «Уралэлектротяжмаш», Свердловском заводе трансформаторов тока и других предприятиях Свердловской области. Интересный факт: при отказе от этой системы потери времени начинали расти, поэтому на некоторых предприятиях она еще долгое время успешно работала.

Какое же новое знание несла в себе хозрасчетная модель В. А. Середы и почему в новых рыночных условиях оказалась невостребованной? Во-первых, В. А. Середя показал системный характер мотивационных механизмов на предприятии, опережая многих отечественных и зарубежных исследователей, доказал

возможность совместного действия положительной и отрицательной обратной связи в развивающихся системах [2; 4]. Напомним, что академик Н. Н. Моисеев указывал, что возникновение механизмов взаимодействия положительной и отрицательной обратных связей «остается для нас тайной за семью печатями. Это ведь такое изобретение природы, для понимания которого у нас еще нет никаких аналогий» [3, с. 72]. Правда, сказано это было о биологии, а вот в экономике предприятия этот синтез как раз и продемонстрировал В. А. Середы. Каким же образом? Еще раз взглянем на формулу (3). Когда оператор фиксирует потери времени в целях получения премии, он запускает механизм положительной обратной связи, но разогнаться этому механизму не дает сдерживающий (регулирующий) механизм отрицательной петли обратной связи — через уменьшение объема продукции. Результатом совместного действия становятся резкое сокращение разного рода потерь времени и достижение высокого уровня производительности труда.

Вторым замечательным следствием мотивационной модели В. А. Середы стало вовлечение всех работников, связанных с данной бизнес-цепочкой, в заинтересованное улучшение экономических параметров этого процесса. Налицо важнейшая предпосылка экономического самоуправления на предприятии, что в рыночной экономике не менее важно, чем при плановом хозяйстве.

Третьим следствием модели стало понимание возможности трансформации различных показателей оценки работы предприятия. Вспомним популярную некогда «систему сбалансированных показателей» Д. Нортон и Р. Каплана, в которой декларировалась возможность учета не только финансовых, но и других, в основном качественных показателей с целью увязки роли всех подразделений и сотрудников и направление их на достижение основной цели компании [1, с. 69]. При этом если цели противоположны или различны, то предусматривалась некая «балансировка» на основе компромисса. В модели Середы, выполняющей ту же задачу, нет никаких туманных балансировок и скользких компромиссов! Модель прямо трансформирует в каком-то смысле странную цель работников нижнего звена — заинтересованность в фиксации всех потерь времени в мотивацию вспомо-

гательных служб быстро устранять причины этих потерь и внедрять инновации (поставки «точно-в-срок», профилактический ремонт, технологические новинки и т. д.), а в конечном счете — в достижение ключевых целей: получение прибыли за счет эффективной организации производства.

Следует отметить, что мотивационные модели типа той, что предложил В. А. Середя, могут быть разработаны и для других параметров, здесь поле возможных поисков молодых исследователей еще изобилует знаками вопроса. Разобранный кейс показал, что в части методологии внутрипроизводственного управления наши старшие коллеги добились замечательных результатов. Не нашли они признания потому, что «нет пророка в своем отечестве», мы склонны увлекаться модными веяниями типа «реинжиниринга», «кайдзена», той же «сбалансированной системой» и прочими поверхностными квазиинновациями.

А что же важного изобрел другой преподаватель кафедры М. Е. Ульянов, столь же яркая и неординарная личность, как и В. А. Середя? Если у Середы предмет научного поиска — *экономическое* обустройство предприятия, то Ульянов — поистине гений активизации *организационных* факторов производственного процесса. Вспомним, что до сих пор в учебниках по организации и планированию внутрифирменного производственного процесса предлагаются вековой давности графики Адамецкого (в металлургии) или чуть более «свежие» модели (для машиностроения) непрерывно-поточных и прямоточных линий с тремя «видами сочетания операций». М. Е. Ульянов в 1960-е годы начал и позже завершил разработку множества типов и видов новых моделей организации производственных процессов (вполне универсальных). Чудом сохранившаяся в моей личной библиотеке единственная книга М. Е. Ульянова до сих пор вызывает священный трепет [7]. Читая ее, понимаешь, что это не продолжение «науки тектологии» А. Богданова, а совершенно другая ветвь организационной науки, тесно связанная с технологическим проектированием, опирающаяся на кибернетические принципы. Автор рассматривает свою теорию «не как отраслевую науку, а как науку, описание законов которой можно вести, абстрагируясь от ее конкретного технологического содержания и отраслевой привязанности, при строгой определенности всех

понятий и представлений» [7, с. 4]. Вводятся новые понятия (первичная рабочая система, основной монопроцесс, плодотворный процесс, единичная операция, фронтальная операция, агрегатированные и комбинированные многолинейные монопроцессы и т. д.). Строятся строгие классификации процессов, операций и работ с выделением разнообразных признаков.

Приведем пример из этого уникального издания (в библиотеке Уральского государственного экономического университета его нет!). По признаку «композиция формирования результата» М. Е. Ульяновым выделены следующие разновидности производственных операций [7, с. 30]:

- 1) поступательные;
- 2) отторгающие;
- 3) вбирающие;
- 4) смешанные по отторжению-вбиранию;
- 5) расчленяющие;
- 6) сочленяющие;
- 7) смешанные по расчленению-сочленению;
- 8) излучающие;
- 9) фиксирующие;
- 10) смешанные по излучению-фиксированию;
- 11) увеличивающие;
- 12) уменьшающие;
- 13) смешанные по увеличению-уменьшению.

Всего в этой частной классификации девять самостоятельных видов операций и четыре смешанных. По каждому виду строится более дробная классификация по соответствующему набору признаков. На основе детальной классификации (сам принцип такого типа классификаций заслуживает отдельного разбора с методологических позиций) производственных операций М. Е. Ульяновым построены модели (в учебном пособии [7] их свыше 100), по которым синтезируются варианты фронтальных и мультилинейных агрегатированных технологических линий и модульных блоков, — все это в следующих десятилетиях назовут гибкими производственными системами, способными быстро перенастраиваться и адаптироваться к новым заказам, органично впитывая инновации. В этом суть прикладной части



теоретических и методических разработок Ульянова, в которых были заложены основы организации бизнес-процессов XXI века.

Система строгого научного обоснования типов, видов и групп производственных операций, построенная М. Е. Ульяновым, вызвала в памяти нечто похожее. Герой документальной повести Д. Гранина «Эта странная жизнь» опальный профессор Ульяновского университета биолог А. Любищев всю жизнь занимался классификацией земляных блошек — вредителей сельскохозяйственных культур. Для чего? Чтобы вывести на основе генетики новые виды жучков — естественных врагов этих вредителей. Почему опальный? В те времена наука генетика считалась «буржуазной лженаукой» (как и кибернетика, кстати) и была фактически под запретом.

В работах М. Е. Ульянова, большей частью неопубликованных (его буквально заставляли защитить кандидатскую диссертацию, но я помню, как он сетовал, что не может из 2 000 машинописных страниц (и такого же количества графиков и моделей в приложении) «вытащить» 150 страниц в виде диссертации: весь смысл его теории потеряется), содержатся сотни формул и математизированных моделей, множество классификаций и типологий, экспериментальных расчетов и прикладных апробаций. А такие апробации выполнялись его учениками — студентами-вечерниками, которым он излагал свои открытия. В целом его теория (я запомнил название, которое он как-то озвучил: «теория хронизации цепных предельно-широких производственных систем») так и не опубликована, в советской действительности она осталась невостребованной. Попытки изъять все это богатство у наследников ни к чему не привели...

И все-таки вспомнились мне прозрения М. Е. Ульянова во время экскурсии 1995 г. на японский завод «Ямазаки Мазак» в Вустере в Великобритании. Безлюдное производство. Роботы изготавливают и собирают роботов. Точнее, идет процесс сборки станков на основе слаженной работы системы поточных линий, состоящих из многоцелевых агрегатов, вертикальных и горизонтальных обрабатывающих центров, гибких производственных систем управления машинным временем. Как будто воплотилось в жизнь творческое наследие нашего коллеги, за ритмом работы сложнейших поточных линий угадывался образ

«теории хронизации производства», распутанных М. Е. Ульяновым сочетаний миллионов производственных операций и сотен графиков быстрой перенастройки бизнес-процессов. Кстати, тираж книги М. Е. Ульянова — 500 экз.; по словам ее автора, заказы поступали даже из американских и японских университетов... А вдруг где-то далеко (где кибернетика не считалась «буржуазной лженаукой») догадались переложить модели Ульянова на язык программирования и построить все эти роботизированные комплексы? У одной только корпорации «Мазак» 10 заводов и 83 технологических центра по всему миру. И это лучшее в мире станкостроение: выпускается более 300 моделей высокоточных станков, все — по заказу, все, будем верить, изготавливаются по графикам и моделям организации гибких производственных систем, основу проектирования которых заложил наш старший коллега, преподаватель кафедры, труды которого так и не получили на родине ни научного, ни прикладного признания, — М. Е. Ульянов.

Исследования В. А. Середы, как и труды М. Е. Ульянова, не результат какого-то госзаказа, гранта или каприза олигарха. Это выстраданные личные идеи, продуманные и проверенные гипотезы, прообраз свободной, творческой научной кафедральной работы в рамках современной концепции исследовательского университета, элементы создававшегося столетиями «духа университета» [6]. Ученики, последователи, коллеги воспринимали идеи лучших преподавателей кафедры как эталон научных принципов проведения исследований, важнейший и единственный способ формирования экономики знаний.

Автор приносит извинения всем, кто в статье не упомянут и чье научное наследие не подверглось запоздалому анализу. Память наша несовершенна, но в ней живут воспоминания о встречах с личностями, которыми и были эти два представителя бывшей кафедры экономики и организации промышленного производства.

### **Библиографический список**

1. *Васильев А. А.* Использование методологии сбалансированной системы показателей при управлении инновационными проектами

// Труды Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. — 2005. — № 493: Инновации в науке, образовании и производстве. — С. 68–73.

2. *Кузнецов Б. Л.* Основы общей теории систем (для экономистов): учеб. пособие. — Набережные Челны : Изд-во КамПИ, 1999. — 398 с.

3. *Моисеев Н. Н.* Алгоритмы развития. — М : Наука, 1987. — 304 с.

4. *О'Коннор Дж., Макдермотт И.* Искусство системного мышления. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 256 с.

5. *Серeda В. А.* Хозрасчет первичных производственных структур. Планирование и учет производства по показателям рабочих мест. — Свердловск : Изд-во Урал. ун-та, 1989. — 320 с.

6. *Тесля А. А.* Дух университета // Общественные науки и современность. — 2018. — № 5. — С. 125–129.

7. *Ульянов М. Е.* Расчеты рабочих процессов : метод. рекомендации. — Свердловск : СИНХ, 1970. — Ч. 1: Моделирование машинизированных монопроцессов. — 147 с.

**В. Ж. Дубровский, Е. М. Иванова**

## **Проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК на рынках продукции гражданского назначения**

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию экономических проблем, обусловленных решениями Президента РФ и Правительства РФ по диверсификации ОПК, ориентированной на использование избыточных мощностей военных производств для выпуска гражданских видов продукции. По результатам исследования систематизированы специфические проблемы, с которыми может столкнуться предприятие ОПК при освоении нового для себя рынка или области бизнеса.

**Ключевые слова:** предприятия ОПК; конкурентоспособность; рынки гражданской продукции; рыночные требования; проблемы освоения новых рынков.

Оборонные предприятия к началу 2019 г. вплотную столкнулись с проблемами позиционирования своих товаров на гражданских рынках. Запланированная отрицательная динамика военного заказа на 2019 г. и на последующие годы уже привела к значительным изменениям в продуктовых портфелях военных предприятий в сторону увеличения доли гражданской продукции за счет снижения доли военной продукции. При этом планы предприятий по формированию «гражданских» заказов, освоению новых рынков, несомненно, сопровождаются разработкой мероприятий по обеспечению их конкурентоспособности.

Очевидно, что адаптация поведения предприятий к требованиям конкретного рынка или просто успешное вхождение на конкурентный рынок зависят в первую очередь от уже имеющегося опыта работы на рынках с определенной (ненулевой) степенью конкуренции. Соответственно, степень обеспечения конкурентоспособности предприятий ОПК может варьироваться от нулевой до достаточно высокой [9, с. 52]. Например, недостаточный опыт в достижении конкурентоспособности своей продукции имеют предприятия с низкой долей гражданской продукции, длительным производственным циклом, в том числе с длительным периодом освоения продукции, ориентацией на единичные заказы. Вместе с тем отсутствие или недостаток опыта — далеко не единственная причина возникновения проблемы конкурентоспособности этих предприятий.

Многолетняя ориентация на изготовление продукции военного назначения не требовала от предприятий ОПК конкурентной борьбы, поскольку в большинстве случаев предприятие было единственным поставщиком либо работало на рынке с низкой степенью конкуренции. Новые условия потребовали полной перестройки системы управления с учетом стратегической направленности на конкурентоспособность [4, с. 70]. Обеспечение конкурентоспособности оказалось одной из самых сложных задач для предприятий ОПК в свете начавшейся диверсификации производств.

Для понимания проблем, возникающих при обеспечении конкурентоспособности рассматриваемых предприятий, важно правильно определить значение термина «конкурентоспособность» в контексте гражданских рынков. Множество трактовок конкурентоспособности дают комплексное описание понятия. Понятие конкурентоспособности предприятий ОПК основывается на общепризнанных терминах, но имеет свою специфику в силу наличия у военных предприятий сильных сторон, не свойственных прочим сферам экономики, и недостатков, сформированных внешними и внутренними ограничениями.

Классическое определение конкурентоспособности М. Х. Мескона [6] как высокой компетентности организации в какой-либо области, которая дает ей наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру, применительно к военным предприятиям отражает их возможности и угрозы в полной мере. Имея значительное превосходство в технических решениях, прикладных исследованиях и разработках, развитые производственные мощности, предприятия зачастую не обладают компетенциями по продвижению товара на рынок и тем самым не привлекают новых клиентов к своей продукции.

Наличие инновационной составляющей в понятии «конкурентоспособность предприятия ОПК» можно проследить в исследовании И. В. Чистова, который определяет конкурентоспособность как адаптивную характеристику, отражающую способность предприятия инновационно реагировать на изменения рыночной ситуации в целях удержания превосходства над другими хозяйствующими субъектами [11, с. 28].

Известны подходы к понятию конкурентоспособности в сопоставлении с понятием качества продукции, которое определяется как набор ее технических характеристик [1, с. 23]. Данная трактовка применительно к конкурентоспособности военных предприятий на рынках продукции гражданского назначения обязательно должна дополняться соотношением качества продукции и затрат на ее производство, а также потребительской ценности товара.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия ОПК можно представить как способность предприятия реализовывать продукцию на рынках с определенной степенью конкуренции при наличии объективной оценки существующих и потенциальных потребностей рынка.

Конкурентоспособность обладает свойствами динамичности и относительности, т. е. предприятие может быть абсолютно конкурентоспособным на одном рынке и неконкурентоспособным на другом. При этом каждый из видов продукции, производимой предприятием ОПК, будет иметь свою степень конкурентоспособности, которая может быть неизменной до возникновения новых рыночных условий или под воздействием других факторов. Проблемы низкой эффективности предприятий ОПК во многом связаны с недостаточной гибкостью и отсутствием быстрого реагирования на рыночные изменения. Конкурентоспособность рассматривается предприятиями ОПК как категория статичная и применимая равнозначно к различным конкурентным обстоятельствам. В попытках выхода на рынки с новыми видами продукции не учитываются тип рынка, среднерыночные цены, уровень затрат на производство и прочие факторы.

Данные положения дают основание представить своеобразное проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК, другими словами, совокупность проблем их деятельности, обусловленных «нормальными» требованиями рынка гражданской продукции (рис. 1).

**Проблема А.** *Необходимость вхождения на рынки с ненулевой степенью конкуренции.* Основная проблема для военного предприятия, выходящего на рынок совершенной конкуренции с высокотехнологичной продукцией, — высокие затраты на ее производство. В данной ситуации предприятие становится так

называемым ценополучателем, поскольку себестоимость продукции должна быть покрыта среднерыночной ценой, иначе продукция предприятия становится неконкурентоспособной. Предприятиям ОПК сложнее всего обеспечить конкурентоспособность именно на таком рынке гражданской продукции, поскольку начало производства новой продукции всегда требует высоких затрат. К тому же от организации при входе на рынок потребуются затраты на преодоление иных известных барьеров.



**Рис. 1.** Проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК

При вхождении на рынок олигополистического типа проблема низкой цены не является столь острой, и предприятия ОПК обеспечивают свою конкурентоспособность за счет неценовых факторов. Например, программа инновационного развития Госкорпорации (ГК) «Росатом» предусматривает обеспечение конкурентоспособности на энергетических рынках за счет усиления зарубежного патентования целевых направлений деятельности в области ядерных технологий. Проводя агрессивную экспансию на международных (открытых) рынках, ГК «Росатом» разработала план охраны ядерных технологий за рубежом с целе-

вым значением в 2 360 патентных документов к 2020 г. [7, с. 13]. Параллельно с этим госкорпорация напрямую связывает свою конкурентоспособность с уровнем производительности труда.

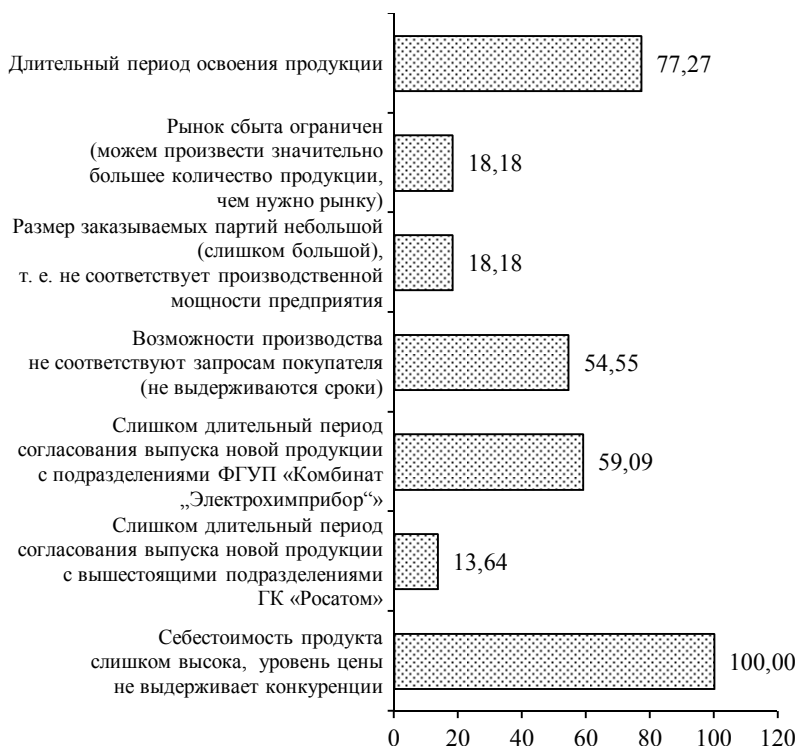
В целом государственная политика в области обеспечения рынков сбыта для гражданской продукции в России направлена на поддержание предприятий ОПК как производителей продукции. Формирование государственными корпорациями стартовых заказов на гражданскую продукцию несомненно сгладит столкновение предприятий ОПК с реалиями высококонкурентных рынков [12, с. 526]. Помимо этого организации стараются обеспечить свою конкурентоспособность за счет неценовых факторов.

**Проблема Б.** *Выход на рынок с продукцией, имеющей высокий уровень затрат на производство и реализацию; себестоимость продукции превышает среднерыночные цены.* Объективное наличие проблемы подтверждается опросом, проведенным на ФГУП «Комбинат „Электрохимприбор“» в 2017 г. Респондентами стали руководители разного уровня, а также специалисты отдела маркетинга. К основным проблемам, с которыми сталкивается предприятие при принятии решений о производстве новых товаров гражданского назначения, относятся: высокая себестоимость изделий и, как следствие, неконкурентоспособные цены — считают 100 % опрошенных, длительный период освоения продукции — 90,9 % респондентов, на третьем месте — длительный период согласования выпуска новой продукции с подразделениями предприятия (рис. 2).

Внутренние недостатки в обеспечении конкурентоспособности гражданской продукции возникают и в процессе ее производства по уже заключенным договорам. Основными проблемами выступают: длительный производственный цикл, срыв сроков поставки сырья и материалов в производство, нарушение координации между подразделениями, высокий процент брака (рис. 3).

Проблема высокой себестоимости и, как следствие, отсутствие конкурентоспособных цен имеют несколько внутренних причин, сформировавшихся на оборонных предприятиях на протяжении десятилетий или возникших в период диверсификации в связи с освоением новых видов продукции.

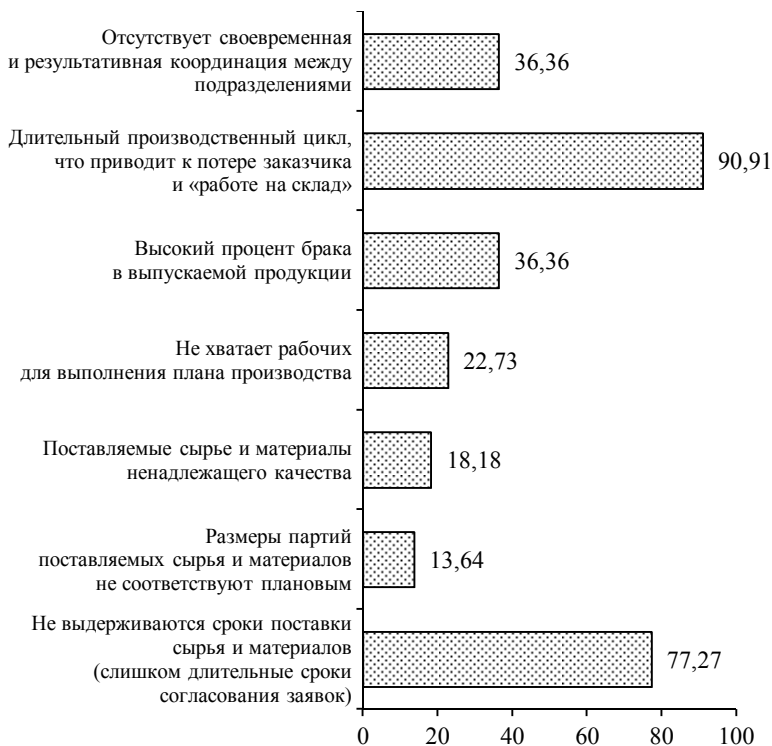




**Рис. 2.** Проблемы, возникающие при принятии решения о выпуске нового продукта, % от общего числа опрошенных на ФГУП «Комбинат „Электрохимприбор“»

1. Высокая доля постоянных затрат. Значительный процент косвенных расходов в себестоимости продукции, как правило, обусловлен наличием операций, необходимых для военного производства, при изготовлении изделий двойного назначения (таких как системы слежения, нейтронные трубки, счетчики ионизирующего излучения и пр.). Операции многократного контроля качества являются причиной дополнительных затрат и в то же время не создают добавленной ценности изделию.

2. Высокая доля затрат на освоение новой продукции в предпроизводственный период и на начальном этапе производства изделия.



**Рис. 3.** Проблемы, с которыми сталкивается предприятие при выпуске продукции, % от общего числа опрошенных на ФГУП «Комбинат „Электрохимприбор“»

3. Высокая доля ручного труда при единичном и мелкосерийном производстве приводит к повышению переменных затрат в составе себестоимости.

4. Отсутствие системы калькуляционного выравнивания в условиях соблюдения законодательства при формировании цен на военную продукцию. Установление себестоимости по методу полных затрат подразумевает учет всех переменных затрат, а также косвенных затрат, распределенных конкретной базе. Такой способ калькулирования не позволяет перенести часть затрат на другие виды продукции, обеспечивающие высокий процент рентабельности. Целесообразность применения метода

учета затрат по усеченной себестоимости и ценообразования с ориентацией на конкурентов очевидна для обеспечения конкурентоспособности продукции. Данный недостаток наблюдается при учете затрат на продукцию двойного назначения либо в случае использования одних и тех же производственных мощностей для производства продукции как военного, так и гражданского назначения, а также при учете затрат по месту их возникновения [2, с. 29].

**Проблема В.** *Отсутствие системы гибкого ценообразования.* Известно, что индивидуальный подход к заказчику и клиентоориентированность являются основой установления конкурентоспособных цен [10, с. 608]. Распространенной особенностью ценовой политики предприятий ОПК выступает длительный, требующий множества согласований порядок пересмотра цен в случае срыва сроков поставки готовой продукции или в ситуациях, связанных с необходимостью выполнять заведомо невыгодные условия заключения договоров на поставку готовой продукции. Для предприятия ОПК на рынке гражданской продукции всегда выше риск «работать на склад». Последствия известны: готовые изделия морально устаревают, увеличивается размер запасов, снижается период оборачиваемости оборотных средств. Соответственно, конкурентоспособность предприятия падает еще ниже.

**Проблема Г.** *Длительные период освоения и цикл производства продукции.* В течение многих лет предприятия ОПК полностью подчиняли условия деятельности требованиям, которые диктовались отнюдь не рынком. Они задавались, в том числе, с учетом необходимости выполнения планов, хотя и по гособоронзаказу, но в сроки, которые могли быть подвергнуты разумному согласованию. В ситуации же наличия на рынке большого количества конкурентов, когда каждый представленный производитель вынужден считаться с тем, что покупатель при прочих равных условиях практически всегда выбирает поставщика, оперативно реагирующего на запрос рынка, принятый организационный порядок с максимальной централизацией ответственности и требованиями многостороннего согласования мешает предприятию ОПК быть таким поставщиком. К тому же для подавляющего большинства предприятий ОПК характерно

наличие большого, исчисляемого тысячами числа поставщиков специальных материалов, комплектующих деталей и узлов (так называемых контракторов), что создает дополнительные риски как для ритмичной работы производств, так и для своевременного выполнения планов отгрузки продукции. Задержки в поставках комплектующих и вызванные этим обстоятельством недостатки в организации производства, выражающиеся в простоях, сверхурочных рабочих днях, отчасти компенсирует установление гибкого графика работы производственных подразделений, но, очевидно, сопровождаемого ростом дополнительных затрат на производство продукции.

**Проблема Д. Выбор «правильного» сегмента рынка.** Справедливо считается, что предприятия ОПК, производящие высокотехнологичную продукцию, имеют достаточный опыт продаж продукции российским и зарубежным государственным структурам, в том числе военным, а также промышленным предприятиям [3, с. 65]. Это означает, что значительная доля продукции предприятий ОПК реализуется через систему государственных закупок. Продвижение товаров для подобных покупателей основывается на технике личных продаж, постоянном взаимодействии с заказчиком, учете особенностей организации системы государственных закупок. Но это также говорит о том, что предприятия ОПК в своем большинстве не ориентируются на рынок физических лиц напрямую, продажи, как правило, осуществляют через уполномоченные сбытовые фирмы, что помимо прочего подразумевает низкие цены реализуемой ими продукции [5, с. 20].

**Проблема Е. Противоречивость стратегических установок.** Своевременная поставка продукции по гособоронзаказу для любого предприятия ОПК имеет безусловный приоритет. При этом известный метод выполнения государственного военного заказа «любой ценой», как и необходимость строгого соблюдения законодательства в области ценообразования на военную продукцию, традиционно приводит к планированию и организации производства, при которых гражданская продукция всегда будет «на вторых ролях» при затратах на ее производство, как правило, на уровне выше «нормальных». А это противоречит основным задачам предприятия, если оно ориентируется на кон-

курентоспособность гражданской продукции и занятие своей доли рынка.

К этому следует добавить, что многие преимущества, которые могут получить предприятия ОПК за счет лоббирования своих интересов во властных структурах, вполне успешно нейтрализуются большим числом недостатков, которые обязательно возникают при попытках освоения новых рынков. Перечень проблем конкурентоспособности предприятий ОПК, конечно же, не является исчерпывающим. Но вполне достаточен, чтобы увидеть, что их решение (даже без учета особенностей конкретных рынков) лежит в плоскости последовательной и системной работы прежде всего на уровне управления предприятием, требует существенных преобразований в организации производства. Также очевидно, что эти проблемы невозможно устранить без существенных инвестиций в совершенствование и развитие практически всех областей производственной и хозяйственной деятельности предприятий, не принимая во внимание многочисленные факторы рыночной динамики. Сильной стороной предприятий ОПК должна стать ориентация на формирование нового спроса на новых рынках, поскольку уровень технологий военных предприятий позволяет создавать продукты, неизвестные рынку, но удовлетворяющие потенциальные потребности будущего [8, с. 571].

### **Библиографический список**

1. Азгальдов Г. Г., Костин А. В., Привень А. И., Смирнов В. В. Квалиметрия в измерении конкурентоспособности // Большой консалтинг. — 2014. — № 2. — С. 22–25.

2. *Диверсификация ОПК: как побеждать на гражданских рынках* : доклад Экспертного совета Председателя коллегии Военно-промышленной комиссии РФ, подготовлен для V Междунар. форума технол. развития «Технопром» / С. Д. Розмирович, Е. В. Манченко, А. Г. Механик, А. В. Лисс. — Новосибирск, 2017. — 35 с.

3. Еремкин В. А., Рыбалкин В. В. Входные барьеры на российском рынке высокотехнологичной продукции и роль государственных институтов в их снижении // Экономический журнал. — 2014. — № 1(33). — С. 64–78.

4. *Князьнеделин Р. А.* Научно-методическое сопровождение процессов конверсии, диверсификации и технологического трансфера на предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2017. — № 4(106). — С. 69–76.

5. *Лавринов Г. А., Косенко А. А., Хрусталева Е. Ю.* Инновационный потенциал российского оборонно-промышленного комплекса // Дайджест-финансы. — 2013. — № 7(223). — С. 20–31.

6. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. — 704 с.

7. *Паспорт* программы инновационного развития и технологической модернизации Госкорпорации «Росатом» на период до 2030 г. (в гражданской части). — М., 2016. — 76 с.

8. *Пустякова Н. Г.* Реструктуризация и конверсия оборонной промышленности. Проблемы и перспективы // Экономический журнал ВШЭ. — 1999. — № 4. — С. 569–580.

9. *Соболев Л. Б.* Реструктуризация оборонно-промышленного комплекса // Финансы и кредит. — 2016. — № 47(719). — С. 47–62.

10. *Толстобров Д. А., Толстоброва Н. А.* Влияние клиентоориентированной политики предприятия на организацию производственного процесса // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 12-3. — С. 606–611.

11. *Чистов И. В., Янсон С. Ю.* Особенности обеспечения конкурентоспособности предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях присоединения России к Всемирной торговой организации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2014. — № 15(252). — С. 28–35.

12. *Kelly M. R., Watkins T. A.* In from the Cold: Prospects for Conversion of the Defence Industrial Base // Science. — 1995. — Vol. 268, iss. 5210. — P. 525–532.

М. В. Евсева, И. Н. Ткаченко

## Нематериальные активы высокотехнологичных компаний: стоимостной подход

**Аннотация.** В статье раскрывается специфика подходов к определению нематериальных активов высокотехнологичных компаний. Рассмотрены основные характеристики высокотехнологичной продукции. Определена цель использования высокотехнологичными компаниями нематериальных активов — достижение технологического лидерства. Показаны ключевые особенности таких компаний: значительный вклад нематериальных активов в формирование ценности компании и получение интеллектуальной ренты преимущественно за счет неидентифицируемых нематериальных активов.

**Ключевые слова:** высокотехнологичные компании; нематериальные активы; высокотехнологичная продукция; управление портфелем проектов.

Устойчивая конкурентоспособность компании обуславливается ее способностью постоянно создавать новые, не копируемые сочетания ресурсов. Ключевыми ресурсами для высокотехнологичных компаний являются нематериальные активы.

На российских предприятиях сложилось достаточно узкое, «бухгалтерское», представление о нематериальных активах, что препятствует созданию эффективной системы управления нематериальными ресурсами компании и зачастую становится причиной потери преимуществ в конкурентной борьбе.

В данной статье в рамках стоимостной концепции представлены существующие подходы к идентификации нематериальных активов высокотехнологичных компаний.

Использование термина «высокотехнологичная компания» связано с появлением и обособлением сектора «высоких технологий» (Hi-Tech, high-technology). При их детерминации чаще всего используются такие признаки, как наукоемкость и инновационность [1; 5; 32], сложность (в противовес низким технологиям — простым, хорошо известным, используемым на протяжении веков) [18; 24], степень неучастия человека в технологическом процессе [15; 23], получение простого в использовании, но технологически сложного продукта [9; 12; 22; 27].

Современное представление о высокотехнологичной компании базируется на ее принадлежности к виду экономической

деятельности, а именно деятельности, характеризуемой как высокотехнологичная. В Российской Федерации высокотехнологичные виды деятельности представлены тремя группами отраслей:

1) *отрасли высокого технологического уровня:*

— производство лекарственных средств и материалов, применяемых в медицинских целях;

— производство компьютеров, электронных и оптических изделий;

— производство летательных аппаратов, включая космические, и соответствующего оборудования;

2) *отрасли среднего высокого технологического уровня:*

— производство химических веществ и химических продуктов;

— производство электрического оборудования;

— производство машин и оборудования, не включенных в другие группировки;

— производство автотранспортных средств, прицепов и полуприцепов;

— производство прочих транспортных средств и оборудования, не включенных в другие группировки;

— производство медицинских инструментов и оборудования;

— ремонт и монтаж машин и оборудования;

3) *наукоемкие отрасли:*

— разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги;

— страхование, перестрахование; деятельность негосударственных пенсионных фондов;

— деятельность по предоставлению финансовых услуг, кроме услуг по страхованию и пенсионному обеспечению;

— деятельность в сфере телекоммуникаций;

— деятельность в области информационных технологий;

— деятельность вспомогательная в сфере финансовых услуг и страхования;

— деятельность в области права и бухгалтерского учета;

— деятельность головных офисов, консультирование по вопросам управления;



- деятельность в области архитектуры и инженерно-технического проектирования; технических испытаний, исследований и анализа;
- научные исследования и разработки;
- деятельность ветеринарная;
- деятельность по трудоустройству и подбору персонала;
- образование;
- деятельность в области здравоохранения;
- деятельность по уходу с обеспечением проживания;
- предоставление социальных услуг без обеспечения проживания.

Критерием отнесения вида деятельности к высокотехнологичным отраслям является высокий уровень технологического развития, определяемый по отношению затрат на НИОКР к валовой добавленной стоимости. Критерием отнесения отрасли к числу наукоемких служит доля лиц с высоким уровнем профессионального образования в общей численности работников<sup>1</sup>.

Прототипом группировки послужила классификация ОЭСР, составленная на основе многолетнего анализа прямых и косвенных расходов на НИР в 22 отраслях промышленности Австралии, Великобритании, Германии, Дании, Италии, Канады, Нидерландов, США, Франции и Японии. Отрасль признается высокотехнологичной при превышении показателя наукоемкости 3,5 % [8].

Безусловно, указанные в таблице формальные критерии не в полной мере объясняют специфические характеристики высокотехнологичных компаний. Компания может относиться по виду деятельности к высокотехнологичным, но выпускать морально устаревшую технику (например, в рамках госзаказа). Высокие же показатели наукоемкости компании могут быть технически обусловлены низкой рентабельностью затрат на инновации или завышенными расходами на НИОКР. Введение критерия инновационности продукта в ряде случаев решает проблему

---

<sup>1</sup> *Об утверждении методики расчета показателей «доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом внутреннем продукте» и «доля продукции высокотехнологичных и наукоемких отраслей в валовом региональном продукте субъекта Российской Федерации»* : приказ Росстата от 15 декабря 2017 г. № 832.

учета новизны, но отражает лишь ее «потребительское восприятие». В России ряд отраслей выпускают продукцию морально новую и наукоемкую на уровне государства, но устаревшую на мировом уровне [11].

С высокотехнологичностью отрасли связан показатель *системности базовой инновации*. Высокие значения данного показателя указывают на то, что базовая технология отрасли «построена на изобретении или открытии, производственная реализация которого невозможна без радикальной смены сложившейся технологической платформы, без принципиальной смены отрасли текущей производственной функции» [10].

Сфера высоких технологий чрезвычайно динамична; обновление технологий происходит с частотой, в несколько раз превышающей показатели по другим отраслям; жизненный цикл продукта короток. Параметры внешней среды задают особые требования к маркетинговым стратегиям высокотехнологичных компаний, составляющим базовый ресурс в агрессивной конкурентной борьбе [13; 21].

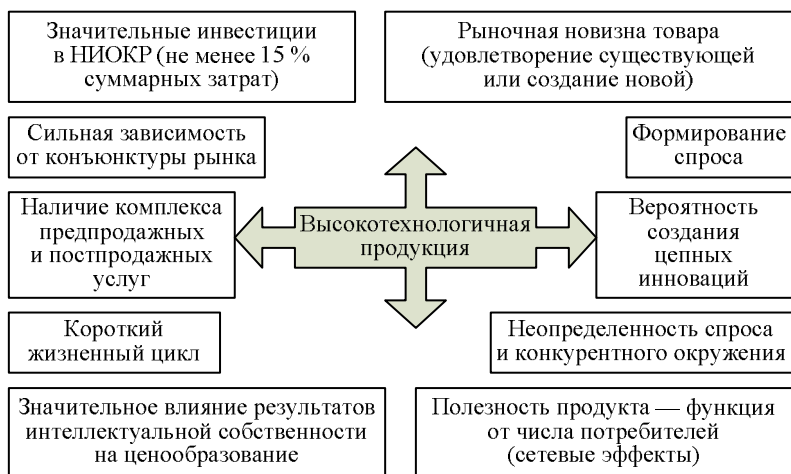
Продукты высокотехнологичных компаний выносятся в отдельную категорию товаров, называемую «высокотехнологичной продукцией». Она также имеет свои специфические характеристики (см. рисунок) [14; 16; 17; 28].

Производство высокотехнологичной продукции, связанной с научными разработками, как правило, ассоциируется с защитой прав интеллектуальной собственности, а значит, способно приносить компании технологическую ренту до появления более новой технологии и (или) продукции.

Таким образом, базовой характеристикой высокотехнологичных компаний можно признать то, что они являются и потребителями, и источниками инноваций всех четырех типов — процессных, организационных, продуктовых, маркетинговых.

Вышеизложенные положения формируют следующий «портрет» высокотехнологичной компании: наукоемкость — более 3,5 %; индекс инновационности (доля инновационной продукции в составе товарооборота) — более 25 % [36]; наличие технологической ренты; объем инвестиций в процессные инновации — не ниже среднеотраслевого уровня; высокая скорость об-

новления технологий (параметр внешней среды зависит от вида деятельности).



Характеристики высокотехнологичной продукции

Конкурентоспособность высокотехнологичной компании определяется, в первую очередь, степенью эксплуатации собственных или заимствованных научных разработок. Справедливо предположить, что нематериальные активы являются ключевыми ресурсами компании, и именно они генерируют основную ее ценность (стоимость). Доказано положительное влияние наличия нематериальных активов на первичные показатели стоимости — рентабельность, темп роста и средневзвешенную стоимость инвестированного капитала [29].

Стоимостной подход к идентификации нематериальных активов высокотехнологичной компании предполагает их рассмотрение в качестве особого рода капитала, ранее часто называемого интеллектуальным капиталом компании. Однако согласно современной трактовке интеллектуальный капитал — это «способность компании извлекать экономические выгоды из имеющихся неосязаемых ресурсов» [2, с. 357].

В рамках стоимостного подхода нематериальные активы классифицируют как две укрупненные группы — идентифици-

руемые и неидентифицируемые (неосязаемые) [3; 6]. Идентифицируемые нематериальные активы — это не имеющие материальной формы результаты интеллектуальной деятельности и приравненные к ним средства индивидуализации юридических лиц, товаров, работ, услуг и предприятий, которым предоставляется правовая охрана [30]. Для отнесения актива к данной группе он должен отвечать таким требованиям, как возможность идентификации и организации контроля над активом, а также возможность получения в будущем экономических выгод от его использования<sup>1</sup>. Идентифицируемые нематериальные активы подлежат финансовому учету, и в целом их идентификация и оценка вклада в стоимость компании имеют развитую методическую базу. Данная группа активов формирует так называемый технологический капитал компании, основанный на процессных и продуктовых инновациях [6; 20].

Неидентифицируемые нематериальные (неосязаемые) активы, возникающие в результате организационных и маркетинговых инноваций, образуют человеческий, рыночный и структурный капитал компании:

— инвестиции в повышение квалификации персонала, в совершенствование систем мотивации и корпоративной культуры формируют *человеческий капитал* компании;

— инвестиции в создание устойчивых стратегических связей с партнерами, в разработку мероприятий для повышения лояльности потребителей, в развитие бренда создают *рыночный капитал* компании;

— высокий уровень эффективности менеджмента, организационной структуры, корпоративной стратегии, прогрессивные методы ведения бизнеса — это *структурный (организационный) капитал* компании [19; 25].

Рассматривая неидентифицируемые нематериальные активы с точки зрения динамического подхода, т. е. с учетом воз-

---

<sup>1</sup> О введении Международных стандартов финансовой отчетности и разъяснений Международных стандартов финансовой отчетности в действии на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов (отдельных положений приказов) Министерства финансов Российской Федерации : приказ Министерства финансов Российской Федерации от 28 декабря 2015 г. № 217н.

возможности создания конкурентных преимуществ при их использовании компанией, можно отметить, что они обеспечивают ее способность извлекать экономические выгоды из знаний, умений, навыков сотрудников (человеческий капитал), из ресурсов, появляющихся от взаимодействия с внешней средой — с клиентами, партнерами (рыночный капитал), из ресурсов, возникающих при организационном проектировании, реализации бизнес-процессов и стратегии (структурный капитал) [7].

Особенностью управления нематериальными активами на российских предприятиях является частичное или полное игнорирование неидентифицируемой части нематериальных активов, притом что именно она обеспечивает возможность эффективного использования активов компании в целом. Во многом это является наследием затратного ценообразования и распределительной системы советской дефицитной экономики. В условиях дефицита товары будут проданы безотносительно конкурентных преимуществ производителей и участия нематериальных активов в создании товара. Ключевыми нематериальными активами советских предприятий выступали административный ресурс и месторасположение [26].

Специфика высокотехнологичных компаний состоит в их динамичной внешней среде и значительной интенсивности инновационных процессов, распространяющихся не только на технологий продуктов, но и на внутреннюю среду организации. Это накладывает определенный отпечаток на внутрифирменные бизнес-процессы компании.

Естественным форматом инновационной деятельности является реализация инновационных проектов. По сути, реализация стратегии и есть управление портфелем проектов [33; 37]. Совокупность инновационных проектов компании представляет собой портфель инновационных проектов. Именно профиль и результат этого портфеля определяют успешность высокотехнологичной компании на рынках технологий и товаров. К специфическим задачам управления портфелем инновационных проектов относятся:

- 1) динамическая оценка соответствия профиля портфеля актуальным параметрам рынка технологий;

2) отбор инновационных проектов, обеспечивающих опережающее развитие технологий и продуктов и (или) создание рыночных ниш;

3) создание и использование механизмов и алгоритмов, позволяющих быстро реконфигурировать портфель в ответ на изменяющуюся рыночную ситуацию.

Умение эффективно управлять портфелем проектов относят к динамическим способностям компании [35; 38]. Практической реализацией динамических способностей можно считать использование функций реальных опционов как способ взаимодействия с неопределенностью внешней среды [34]. Под реальным опционом в данном случае понимается возможность изменить ход реализации проекта, что обеспечивает дискретное формирование новых условий проекта, гибкость и вариативность в принятии решений в условиях неопределенности [4; 31].

Таким образом, одним из ключевых неидентифицируемых нематериальных активов высокотехнологичной компании должны являться управленческие компетенции, связанные с управлением портфелем инновационных проектов как базовым ресурсом, формирующим специфический структурный капитал высокотехнологичной организации.

### **Библиографический список**

1. Бендиков М. А., Фролов И. Э. *Высокотехнологичный сектор промышленности России: состояние, тенденции, механизмы инновационного развития* : монография. — М. : Наука, 2007. — 583 с.

2. Березинец И. В., Гаранина Т. А., Ильина Ю. Б. *Интеллектуальный капитал совета директоров: динамический подход к определению и структуре* // *Российский журнал менеджмента*. — 2017. — Т. 15, № 3. — С. 357–382.

3. Брейли Р., Майерс С. *Принципы корпоративных финансов*. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. — 1008 с.

4. Бухвалов А. В. *Реальные опционы в менеджменте: введение в проблему* // *Российский журнал менеджмента*. — 2004. — № 1. — С. 3–32.

5. *Варшавский А. Е.* *Наукоемкие отрасли и высокие технологии: определение, показатели, техническая политика, удельный вес в струк-*

туре экономики России // Экономическая наука современной России. — 2000. — № 2. — С. 61–83.

6. *Волков Д. Л.* Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты. — 2-е изд. — СПб. : Изд. дом Санкт-Петербургск. ун-та, 2008. — 316 с.

7. *Волков Д. Л., Гаранина Т. А.* Нематериальные активы: проблемы состава и оценивания // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2007. — № 1. — С. 82–105.

8. *Гаврилова С. В.* Концептуальные основы определения высокотехнологического сектора экономики и функционирования высокотехнологических компаний // Экономика, статистика и информатика. — 2014. — № 2. — С. 53–57.

9. *Глухов В. В., Коробко С. Б., Маринина Т. В.* Экономика знаний. — СПб. : Питер, 2003. — 528 с.

10. *Глушак Н. В.* К вопросу о выделении высокотехнологических отраслей и комплексов // Креативная экономика. — 2017. — Т. 1, № 4. — С. 497–508.

11. *Глушак О. В.* Теоретические аспекты исследования инновационных процессов // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2016. — № 5(17). — С. 58–63.

12. *Горбачева Л. А.* Высокие технологии XXI века // Экология. — 2008. — № 11. — С. 51–56.

13. *Дерунова Е. А., Волков А. Т., Стерхова С. А.* Конкуренция на рынке высоких технологий // Вестник университета (Государственный университет управления). — 2014. — № 14. — С. 19–25.

14. *Долгова М. В.* Рынки наукоемких и высокотехнологических отраслей: российский и международный // Фундаментальные исследования. — 2014. — № 8-4. — С. 909–913.

15. *Жукова Е. А.* Проблема классификации высоких технологий // Вестник Томского государственного педагогического университета. — 2008. — Вып. 1(75). — С. 34–45.

16. *Идрисов Г. И., Княгинин В. Н., Кудрин А. Л., Рожкова Е. С.* Новая технологическая революция: вызовы и возможности для России // Вопросы экономики. — 2018. — № 4. — С. 5–25.

17. *Клинов В. Г.* Мировой рынок высокотехнологической продукции. Тенденции развития и особенности формирования конъюнктуры и цен : учеб. пособие. — М. : Экономика, 2006. — 198 с.

18. *Козлов Б. И.* Современная техника: в поисках оснований постиндустриального развития // Высокие технологии и современная цивилизация : материалы науч. конф. — М., 1999. — С. 23–26.

19. *Константини П.* Анализ эффективности инвестиций методом CROCI: опыт ведущих компаний / пер. с англ. И. В. Васильевской. — СПб. ; М. : Вершина, 2007. — 279 с.
20. *Костин А.* Актуальные вопросы оценки и управления нематериальными активами // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2004. — № 9(36). — С. 53–59.
21. *Кохно П., Кохно А.* Конкуренция высокотехнологичной продукции // Общество и экономика. — 2010. — № 10–11. — С. 42–66.
22. *Лантев А. А.* Понятие «высокотехнологичной компании» в современной микроэкономической теории // Качество. Инновации. Образование. — 2008. — № 1. — С. 62–69.
23. *Лоусон Т., Гэррод Д.* Социология. А — Я : слов.-справ. : пер. с англ. — М. : Гранд : Фаир-Пресс, 2000. — 602 с.
24. *Лузгин Б. Н.* Обратная сторона высоких технологий. — URL : <http://www.lpur.tsu.ru/Public/art2002/sbornik/003.htm>.
25. *Мельников О. Н., Куркотова Н. Ю.* Факторы, влияющие на управление формированием нематериальных активов высокотехнологичных предприятий // Российское предпринимательство. — 2004. — Т. 5, № 10. — С. 65–71.
26. *Плещенко В. И.* Специфика формирования и использования нематериальных активов предприятий в СССР и в современной России // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2017. — № 8(191). — С. 45–51.
27. *Ракитов А. И.* Информация, наука, технология в глобальных исторических изменениях. — М., 1998. — 104 с.
28. *Ратнер С. В.* Исследование закономерностей развития новых высокотехнологичных отраслей экономики // Экономический анализ: теория и практика. — 2014. — № 28(379). — С. 25–32.
29. *Скотт М.* Факторы стоимости. Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 432 с.
30. *Тазихина Т. В., Сычева Е. А.* Нематериальные активы и их стоимость в различных системах финансовой отчетности // Имущественные отношения в Российской Федерации. — 2017. — № 4(187). — С. 53–59.
31. *Фирсова А. А.* Основные характеристики реальных опционов при реализации инновационных проектов // Известия Саратовского университета. Сер.: Экономика, менеджмент, право. — 2018. — Т. 18, № 2. — С. 162–168.
32. *Экономическая энциклопедия* / под общ. ред. Л. И. Абалкина. — М. : Экономика, 1999. — 1054 с.



33. *Artto K., Dietrich P.* Strategic Business Management through multiple projects // Wiley guide to managing projects. — New York : Wiley, 2004. — P. 144–176.

34. *Brennan M. J., Trigeorgis L.* Project Flexibility, Agency, and Competition: New Developments and Applications of Real Options. — New York : Oxford University Press, 2000. — 200 p.

35. *Clegg S., Killen C. P., Biesenthal C., Sankaran S.* Practices, projects and portfolios // Current research trends and new directions. International journal of project management. — 2018. — Vol. 36, no. 5. — P. 762–772.

36. *Innovation, Growth, and Policy in Low and Medium Tech Industries: A Review of Recent Research* / Department of Innovation, Industry, Science, and Research. — Canberra : Australian Government, 2008. — 48 p.

37. *Jamieson A.* Moving from corporate strategy to project strategy // Project Management Journal. — 2005. — Vol. 36, no. 4. — P. 5–18.

38. *Killen C. P., Hunt R. A.* Dynamic capability through project portfolio management in service and manufacturing industries // International journal of managing projects in business. — 2010. Vol. 3, no. 1. — P. 157–169.

**В. С. Заруцкая**

## **Интеграция и конкурентные преимущества предприятия**

**Аннотация.** В статье представлен научный обзор теорий, объясняющих межфирменное взаимодействие на современных рынках. Подходы сгруппированы по областям исследования, охарактеризован вклад каждого направления. Сделан вывод об актуальности использования сетевого подхода к формированию и управлению конкурентными преимуществами предприятия.

**Ключевые слова:** интеграционные процессы; межфирменное взаимодействие; сетевой подход; конкурентные преимущества.

Интеграционные процессы, протекающие в рыночной экономике сегодня, имеют более полувековую историю. Функционируя в конкурентной среде, компании находили возможность выживать и развиваться за счет объединения с другими компаниями. Первые интеграционные объединения, такие как картель, синдикат и трест, относятся к периоду возникновения монополий в середине XIX века. В процессе развития рыночной среды и усложнения регулирующего законодательства происходит трансформация форм ведения бизнеса: развиваются вертикально интегрированные структуры, получившие распространение в первой половине XX века, а 1960–1970-е годы характеризуются всплеском числа объединений конгломератного типа [20], стремлением диверсифицировать бизнес путем наращивания активов в сферах электроники и телекоммуникаций. Однако уже в 1980-х годах такие образования проявили нестабильность, а последующий рост в рамках владельческого контроля привел к убыткам (так, по расчетам М. Портера, в первой половине 1980-х годов поглощения конгломератами хозяйствующих субъектов в несвязанных отраслях заканчивались неудачей в 74 % случаев [5, с. 117]). В последние три десятилетия внимание исследователей и специалистов-практиков было приковано к новым «мягким» или «неполным» формам интеграционного взаимодействия, осуществляемым без изменения прав собственности интегрируемых в одну компанию предприятий на основе общих экономических интересов. Традиционные представления о рыночных структурах на базе связки «интеграция — дезинте-

грация» претерпевают изменения, что требует нового осмысления этих явлений в рамках сложившейся практики.

В связи с вышеизложенным особую актуальность приобретают систематизация и упорядочение накопленных знаний об интеграционных процессах и структурах, что необходимо:

1) для формирования единого теоретического поля, позволяющего осознать современную развивающуюся экономическую реальность;

2) для дальнейшего прикладного применения в области конструирования новых конкурентоспособных бизнес-моделей предприятий.

Цель статьи — систематизировать существующие теоретические подходы, объясняющие причины интеграционных процессов на современных рынках с позиции повышения конкурентоспособности компании. Для реализации цели предполагается решить следующие задачи:

1) уточнить содержание понятия «интеграция»;

2) выделить теоретические подходы, на основе которых изучаются интеграционные объединения бизнеса, и определить их вклад в современное понимание интеграции;

3) обосновать современные взгляды на природу интеграционных процессов с точки зрения создания конкурентоспособной модели ведения бизнеса.

Нестабильность внешней среды диктует экономическим субъектам необходимость вести хозяйственную деятельность с учетом интересов других участников рынка, участвовать в различных процессах интеграции.

В настоящее время интеграция не имеет единого определения и трактуется в научной литературе по-разному:

— объединение в целое отдельных частей, элементов, функций, видов деятельности [15, с. 29];

— согласованное развитие, модернизация, реструктуризация, а также стратегия [17, с. 341];

— сотрудничество и диалектический антипод дифференциации [6, с. 48];

— развитие процессов взаимодействия между экономическими единицами при производстве, распределении, обмене и потреблении, при возникновении новых формобразований,

возрастании целостных свойств систем для получения синергетического эффекта [12];

— процесс, протекающий под воздействием возникновения, нарастания и разрешения противоречий [2, с. 63];

— управляемый процесс, представляющий собой определенную совокупность шагов [14, с. 254];

— управленческая концепция, исследующая во времени и в пространстве возможность достижения синергетического эффекта путем использования системных мультипликативных социально-экономических эффектов [7, с. 184];

— более высокая форма кооперации [8, с. 249].

На базе приведенных определений можно выделить три основные позиции понимания интеграции:

1) интеграция как процесс становления единого целого (реструктуризация, развитие, взаимодействие, слияние, сращивание, последовательность шагов и т. д.);

2) интеграция как результат (объединение, система, форма, синергетический эффект);

3) интеграция как одновременно имеющие место процесс и результат взаимодействия.

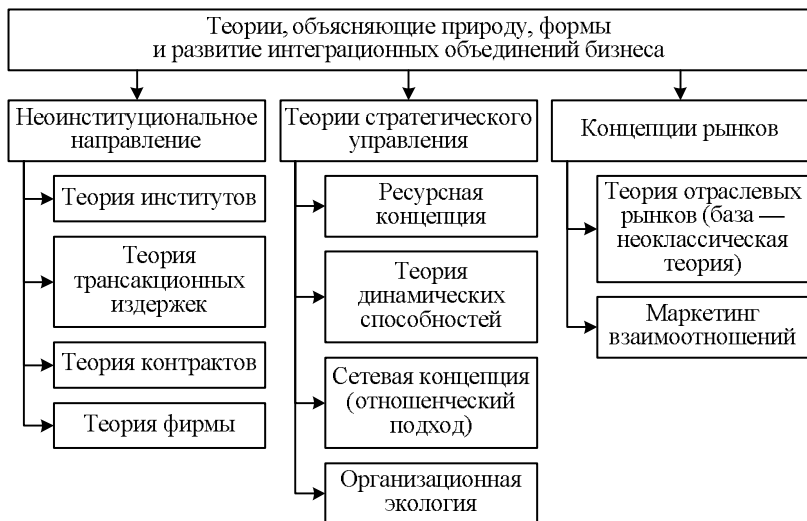
С позиций интеграции хозяйствующих субъектов, на наш взгляд, наиболее полной является третья позиция. Она позволяет понимать данное явление с учетом всей полноты взглядов, развиваемых различными дисциплинами.

Рассмотрим теории, которые объясняют природу, формы и развитие интеграционных объединений бизнеса (рис. 1).

В современном понимании интеграции все теоретические подходы основаны на неоклассической и институциональной парадигмах.

В неоклассическом направлении экономической науки наиболее значимыми представителями считаются А. Маршалл, Ф. Эджуорт, Л. Вальрас, У. С. Джевонс и др., создавшие микроэкономику в ее современном понимании. Неоклассики заложили основы исследования рыночных структур посредством анализа возрастающей или убывающей отдачи в процессе расширения производства. А. Маршалл выделил «усовершенствование организации» в отдельный производственный ресурс, обуславлива-

ющий более эффективную производственную отдачу внутри одной фирмы по сравнению с множеством фирм.



**Рис 1.** Научные направления исследований интеграционных процессов на современных рынках

Таким образом, интеграционные процессы, приводившие к укрупнению бизнеса, были обусловлены более низкими издержками производства, наиболее эффективным комбинированием производственных факторов в рамках одной компании.

Интеграция в неоклассической теории рассматривается как способ ограничения конкуренции и усиления рыночной власти. Такие традиционные формы интеграции, как картели, консорциумы, пулы, тресты, синдикаты, концерны и конгломераты возникали естественным путем в процессе развития рыночной экономики. Поскольку их осмысление шло в ключе возрастающей монополизации рынков, то рассматривались они как формы проявления усиливающейся власти их участников (см. таблицу).

В неоклассической теории распространенным критерием классификации видов интеграции является степень однородности продукции, производимой на интегрируемом предприятии (рис. 2).

## Организационные формы ограничения конкуренции [1]

Степень устойчивости (от неустойчивых к устойчивым формам)	Организационные формы ограничения конкуренции	
	Горизонтальные	Вертикальные
Соглашения	Картели	Долгосрочные соглашения о поставке
Участие в собственности	Участие в капитале; синдикаты; взаимное членство в советах директоров	Участие в капитале, совместное управление, взаимное членство в советах директоров
Слияния и поглощения	Тресты, концерны	Вертикальные концерны

Разработки неоклассической теории в дальнейшем были применены в таком направлении экономического анализа, как теория отраслевых рынков (Industrial organization).



**Рис. 2.** Виды интеграции фирм однородности производимой продукции

Подход к интеграции на базе критерия однородности производимой продукции используется и в описании современных

рыночных структур, но в рамках дихотомии «интеграция — дезинтеграция» затруднено распознавание новых форм интеграции, получивших развитие в XX столетии.

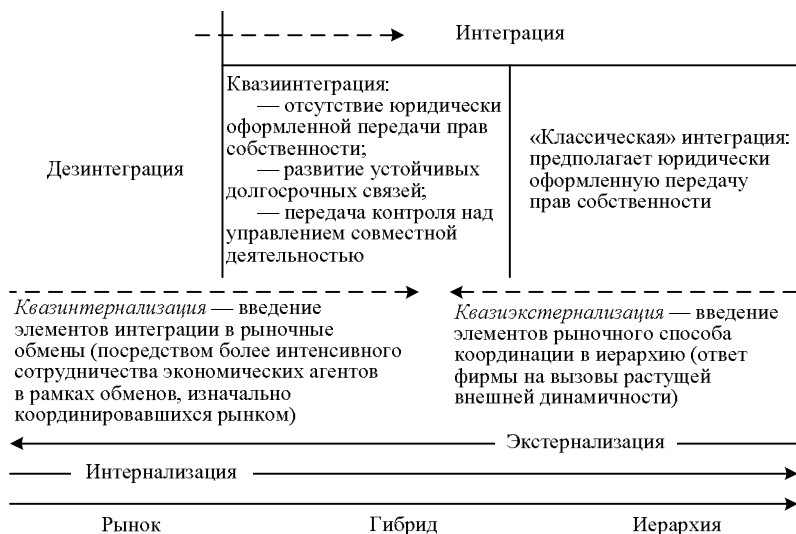
Неоинституционализм предложил свой набор базовых предпосылок для исследования закономерностей функционирования экономико-социальной среды, таких как несовершенство информации, ограниченная рациональность и стабильность предпочтений экономических агентов, неопределенность рыночной среды, специфичность участвующих в сделках активов, невозможность осуществления полной спецификации прав собственности.

Р. Коуз в работе «Природа фирмы» изложил новый подход к пониманию фирмы как субъекта, имеющего сложную внутреннюю структуру и индивидуальные черты. Этим определяется позиция организации в отрасли, наличие или отсутствие у нее конкурентных преимуществ, рыночной власти, мотивов к сотрудничеству с другими экономическими агентами. Анализ величины транзакционных издержек определяет, какой механизм управления хозяйственной деятельностью предпочтительнее — фирма или рынок [11].

Попытки объяснить ситуации взаимодействия компаний, не вписывающихся в рамки дихотомии «фирма — рынок», побудили исследователей [3; 34] сделать акцент на базе теории контрактов, развившей понятие классического, неоклассического и отношенческого контракта, избираемого в зависимости от планируемых фирмой обменов. Интересную мысль высказал О. Уильямсон о системе координат «рынок — гибрид — иерархия»: рынок, гибрид и иерархия отличаются, прежде всего, с точки зрения типов контрактов, лежащих в основе их экономической деятельности, а выбор типа контракта — классического, неоклассического или отношенческого, в свою очередь, обусловлен параметрами планируемых транзакций (частота, продолжительность) и оценкой активов (специфичность), необходимых для исполнения сделок. Каждому типу контракта будет соответствовать своя структура управления [19].

Современные интеграционные процессы сосредоточены преимущественно в поле между рынком и иерархией. Важным этапом было осмысление процесса квазиинтеграции, ведущего

к возникновению гибридного типа организации. Данное понятие рассматривалось в ряде теоретических работ [27; 29; 31]; процесс возникновения гибридного типа организации на базе феномена квазиинтеграции представлен в работах М. Ю. Шерешевой [21; 22], в которой гибрид рассматривается как результат двух разнонаправленных процессов: «квазиинтернализации» и «квазиэкстернализации» (рис. 3).



**Рис. 3.** Возникновение гибридного типа организации<sup>1</sup>

Понятие «квазиинтеграция» акцентирует внимание на развитии новых форм межорганизационного взаимодействия, которые можно включить в теоретический анализ интеграции [21].

В фокусе теорий стратегического управления находится выяснение природы и механизмов создания конкурентных преимуществ организаций, обеспечивающих им присвоение экономических выгод, недоступных соперникам. Стратегическое управление как научная дисциплина представляет собой «сплав» ряда общественных наук (социологии, политологии, экономики, психологии), изучающих специфический объект — фирмы [10].

<sup>1</sup> Составлено по: [21].



Современный этап развития стратегического управления как целостной теории был выстроен на базе исходных концепций, определений и методологий, заложенных в начале 1960-х годов в работах А. Чандлера [26], К Эндрюса [23], И. Ансоффа [24]. В 1990-е годы доминирующим в исследованиях стратегий фирм стал ресурсный подход, согласно которому фирмы, способные аккумулировать ресурсы и способности, являющиеся редкими, ценными, незаменимыми и трудно имитируемыми, будут иметь конкурентные преимущества перед соперниками [25; 33]. Сторонники ресурсной концепции вновь сосредоточились на исследовании фирмы. Было уточнено экономическое содержание конкурентных преимуществ и предложено понимать экономические ренты как центральный вопрос стратегий. По мере развития современных глобальных рынков акцент в ресурсном подходе смещается в сторону компетенций и знаний, в которых важную роль играют понятия стратегических активов и динамических способностей [16]. И речь идет уже о динамическом ресурсном подходе, акцентирующем внимание на динамических способностях фирмы.

Отношенческий подход, впервые сформулированный в работах Д. Дайера и Х. Сингха, базируется на положении о том, что взаимоотношения генерируют так называемые отношенческие ренты и являются важным средством создания экономической ценности. Отношенческая рента определяется как «сверхприбыль, совместно извлекаемая в результате взаимоотношений обмена, которую нельзя получить любой из фирм изолированно друг от друга, и которая может быть создана только путем совместных идиосинкразических усилий партнеров, специализированных относительно их альянсов» [28]. Консенсус между сторонниками современного ресурсного и отношенческого подходов определяется тем, что взаимоотношения в бизнесе, взаимодействие и интеграция позволяют их участникам использовать и развивать собственные ресурсы, сочетая их с ресурсами партнеров. Управление развитием сетевых отношенческих ресурсов, получение сетевого эффекта рассматриваются и в рамках ресурсного подхода, в области стратегических решений, связанных как с развитием компетенций, динамических способностей, знаний, так и с формированием портфеля соответствующих активов [4].



**Рис. 4.** Взаимосвязь факторов и условий, обеспечивающих формирование устойчивых форм межорганизационных отношений

В рамках направления знаний, посвященного стратегическому управлению, К. Оливер предпринимает попытку обобщить факторы и условия, формирующие устойчивые отношения между организациями [32]. Межорганизационные отношения понимаются как относительно продолжительные транзакции, потоки и связи между двумя и более организациями во внешней среде. Автором статьи обобщенно представлена (рис. 4) концепция, предложенная К. Оливером в отношении факторов и условий, ведущих к формированию определенных типов межорганизационных отношений. Представленные критические факторы

вобрали в себя идеи разработок разных теоретических подходов: неоинституциональной теории, теории ресурсной зависимости, теории властной асимметрии и других исследовательских разработок 1960–1990 гг.

В конце 1980-х годов Р. Майлзом и Ч. Сноу были введены и описаны понятия сетевой структуры как формы управления организацией [30]. На фоне стремительно меняющегося под действием информационных технологий экономического пространства важнейшей проблемой стратегического управления становится осмысление межфирменных сетей как новых субъектов отраслевой конкуренции. Меняются модели внутрифирменного управления, пересматриваются традиционные суждения об экономии от масштаба.

Еще одно направление, представляющее интерес для понимания экономической интеграции, — организационная экология. В данном случае рыночная среда определяется как сила, оптимизирующая организационные взаимодействия. Авторы, развивающие данное направление (М. Т. Ханнан, Дж. Фриман) ставят под сомнение идеи безусловной проактивности организационных лидеров и абсолютной способности оргструктуры адаптироваться к внешней среде, привлекают внимание к инерционному характеру организационных изменений. Организационная экология перенесла фокус исследования на группы, «популяции» фирм, на изучение многообразия и эволюционного отбора организационных форм. Каждая популяция занимает свою рыночную нишу, определяемую комбинацией ресурсов разного уровня, и развитие любой организации зависит от конкурентных преимуществ популяции. Иными словами, в данном контексте в качестве побудительного мотива интегрировать фирмы выступает стремление повысить конкурентоспособность популяции, невозможное без развития устойчивого, согласованного межфирменного взаимодействия.

Теория отраслевых рынков (Industrial organization) возникла на базе неоклассического подхода. Ее развитие происходило в несколько этапов — от борьбы с первыми монопольными объединениями на рубеже XIX–XX веков до дискуссии об эффективном государственном регулировании в наши дни. Объектом данной дисциплины является взаимодействие рыночных

субъектов; при этом особое внимание уделяется активному поведению фирм на рынках. Интеграционные процессы рассматриваются как следствие реализации активными фирмами стремления усилить свою рыночную власть, обойти барьеры входа на рынок, получить синергетический эффект от слияний и поглощений, установить систему «вертикальных ограничений» для своих поставщиков и покупателей. Помимо традиционных форм интеграции предпринимаются попытки охарактеризовать формы «частичной» интеграции, такие как «виртуальная корпорация», «стратегический альянс» [13].

В области интересов маркетинга взаимоотношений находится построение взаимоотношений в каналах сбыта, а также формы и методы построения долгосрочных связей с конечными потребителями на всех (а не только потребительских) рынках. Эта концепция базируется на частичных формах интеграции — сетевых структурах, включает в себя процессы взаимодействий между различными субъектами хозяйствования (фирмами) и делает акцент на создании нематериальных (отношенческих) активов, которые повышают конкурентоспособность организации [18].

В качестве вывода можно констатировать, что интеграционные процессы как фактор обеспечения конкурентных преимуществ представляют собой синтез целого ряда общественных наук. Множество исследований последнего десятилетия посвящено развитию сетевого подхода, вобравшего в себя разработки ряда экономических и организационных дисциплин. Происходит формирование «сетевого общества» — динамичной открытой системы; ее основой служат «сети производства, власти и опыта» (М. Кастельс) [9]. Междисциплинарный характер сетевого подхода позволяет исследовать, прогнозировать и проектировать дальнейшее развитие рынков и новых конкурентоспособных бизнес-моделей с помощью инструментов различных теорий, что открывает широкие перспективы их дальнейшего применения.

### **Библиографический список**

1. *Авдашева С. Б., Розанова Н. М.* Теория организации отраслевых рынков. — М. : Магистр, 1998. — 320 с.

2. *Авдони́на С. Г.* Противоречия межфирменной интеграции в условиях экономической модернизации // *Экономические науки*. — 2011. — № 12(85). — С. 60–63.

3. *Алчиан А., Демсец Г.* Производство, стоимость информации и экономическая организация // *Вехи экономической мысли*. Т. 5: Теория отраслевых рынков. — СПб.: Экон. шк., 2003. — С. 280–317.

4. *Баджо А., Шерешева М. Ю.* Сетевой подход в экономике и управлении: междисциплинарный характер // *Вестник Московского университета*. Сер. 6: Экономика. — 2014. — № 2. — С. 5–23.

5. *Владимирова И. Г.* Организационные формы интеграции компаний // *Менеджмент в России и за рубежом*. — 1999. — № 6. — С. 113–129.

6. *Громыко В. В.* Новые формы интеграции бизнеса: вопросы методологии // *Вестник Российской экономической академии имени Г. В. Плеханова*. — 2015. — № 2(80). — С. 46–54.

7. *Дженстер П., Хасси Д.* Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей. — М.: Вильямс, 2004. — 364 с.

8. *Канакина В. А., Понукалин А. В.* Межфирменная интеграция как одна из форм кооперации // *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. — 2015. — № 4(36). — С. 246–257.

9. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество, культура : пер. с англ. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. — 606 с.

10. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. — СПб.: Высшая школа менеджмента, 2006. — 548 с.

11. *Коуз Р. Г.* Природа фирмы // *Вехи экономической мысли. Теория фирмы* / под ред. В. М. Гальперина. — СПб.: Экон. шк., 1995. — С. 11–32.

12. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1997. — 704 с.

13. *Рой Л. В., Третьяк В. П.* Анализ отраслевых рынков : учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 442 с.

14. *Романова О. А., Макаров Э. В.* Тенденции развития и экономическая оценка интеграционных процессов на рынке металлов // *Экономика региона*. — 2015. — № 1. — С. 253–254.

15. *Стерлигова А. Н.* Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией // *Логистика и управление цепями поставок*. — 2005. — № 6. — С. 70–79.

16. *Tis D. D., Pizano G., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского университета. — 2003. — № 4. — С. 133–183.
17. *Томпсон А. А., Стрикленд Дж.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. — М. : Вильямс, 2008. — 928 с.
18. *Третьяк О. А.* Отношенческая парадигма современного маркетинга // Российский журнал менеджмента. — 2013. — Т. 11, № 1. — С. 41–62.
19. *Уильямсон О. И.* Экономические институты капитализма: фирмы, рынки, «отношенческая контрактация» : пер. с англ. — СПб. : Лениздат, 1996. — 702 с.
20. *Шерер Ф. М., Росс Д.* Структура отраслевых рынков. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 698 с.
21. *Шерешева М. Ю.* Межорганизационные сети в системе форм функционирования отраслевых рынков : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. — М., 2006. — 53 с.
22. *Шерешева М. Ю.* Формы сетевого взаимодействия компаний : учеб. пособие. — М. : ГУ-ВШЭ, 2010. — 339 с.
23. *Andrews K. R.* The Concept of Corporate Strategy. — Homewood : Dow Jones-Irwin, 1971. — 245 p.
24. *Ansoff H. I.* Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. — New York : McGraw Hill Book Co., 1965. — 241 p.
25. *Barney J. B.* Is the resource-based view a useful perspective for strategic management? Yes // Academy of Management Review. — 2001. — Vol. 26, no. 1. — P. 41–56.
26. *Chandler A. D.* Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. — Cambridge : MIT Press, 1962. — 633 p.
27. *Dietrich M.* The Economics of Quasi-Integration // Review of Political Economy. — 1994. — Vol. 6, no. 1. — P. 1–18.
28. *Dyer J. H., Singh H.* The relational view: Cooperative strategy, sources of interorganizational competitive advantage // Academy of Management Review. — 1998. — No. 23(4). — P. 660–679.
29. *Fernandez A., Arrunada B., Gonzalez M.* Quasi-Integration in Less-Than-Truckload Trucking // Institutions, Contracts and Organizations. Perspectives from New Institutional Economics / ed. by C. Menard. — Cheltenham UK: Edward Edgar, 2000. — P. 294–303.
30. *Miles R. E., Snow C. C.* Network organizations: New concepts for new forms // California Management Review. — 1986. — No. 28(2). — P. 62–73.

31. *Monteverde K., Teece D.* Supplier Switching Costs and Vertical Integration in the Automobile Industry // *Bell Journal of Economics*. — 1982. — Vol. 13. — P. 206–213.

32. *Oliver C.* Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions // *Academy of Management Review*. — 1990. — No. 15. — P. 241–265.

33. *Wernerfelt B.* A resource-based view of the firm // *Strategic Management Journal*. — 1984. — Vol. 5, no. 2. — P. 171–180.

34. *Williamson O. E.* *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. — New York : Free Press, 1975. — 286 p.

**Е. Г. Калабина, А. С. Берестовой**

## **Управление деятельностью работников-инноваторов для достижения конкурентоспособности предприятия**

**Аннотация.** Рассмотрена специфика управления деятельностью работника-инноватора с целью достижения конкурентоспособности компаний. Уточняется определение понятия «работник-инноватор». Проведен анализ теоретических и эмпирических подходов к оценке деятельности работника-инноватора. Изложены предложения по применению инструментов геймификации в оценке деятельности, а также при разработке компетенций данной ключевой группы персонала компаний. Представлены результаты сравнительного анализа различных подходов к оценке инновационного труда с учетом корпоративных компетенций.

**Ключевые слова:** работник-инноватор; оценка деятельности работника; геймификация; компетентностный подход.

Конкурентоспособность предприятия зависит от множества факторов — финансирования, интеллектуального капитала, положения на рынке и т. д. Предприятие может стараться повлиять на внешние факторы, но, в первую очередь, оно должно быть сосредоточено на работе с внутренними факторами, среди которых следует выделить разработку новаторской продукции и работу с персоналом, ответственным за нее.

Инновации в корпорации играют важнейшую роль. Для развития корпорации необходимо постоянно совершенствовать технологический процесс и разрабатывать новую, перспективную и более конкурентоспособную продукцию. За разработку инноваций в корпорации отвечают отдельные категории работников, связанные с разработкой и внедрением инновационных продуктов.

Целью статьи является анализ разработанного алгоритма оценки работника-инноватора как способа управления конкурентоспособностью промышленного предприятия. Для этого необходимо было решить следующие задачи: определить, кем является инноватор, в чем заключается специфика его труда; рассмотреть существующие методики оценки труда работника-инноватора; разработать методику оценки инновационного труда в рамках инновационного процесса и компетенций работника-инноватора.



Инновационной деятельностью на предприятии занимаются определенные категории работников, которых можно назвать инноваторами. Прежде всего необходимо определиться с тем, кем является работник-инноватор корпорации. Для этого рассмотрим ключевые качества, которыми он должен обладать (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

### Ключевые качества работника-инноватора в корпорации

Качества работника-инноватора	Комментарий
Наличие творческих способностей [7]	Создание разнообразных инноваций
Способность придумать, обосновать, разработать, создать инновации [18]	Одно из главных качеств инноватора, так как именно в создании и разработке заключается инновация
Готовность идти на определенный риск	Каждая инновация содержит в себе элемент риска, ибо нет гарантий ее успешной реализации
Умение работать в команде	На предприятии инновации чаще создаются в команде, в рамках какого-либо подразделения
Умение находить нестандартные решения проблем [10]	Нестандартные решения проблем могут давать новаторский результат
Способность реализовать инновацию в виде коммерчески эффективного нововведения [1]	Главная задача создания инновации — получение экономического эффекта

Основываясь на качествах работника-инноватора, представленных в табл. 1, отметим, что работник-инноватор, в первую очередь, должен обладать способностью придумать, обосновать, разработать, создать инновации, также владеть навыками работы в команде, быть готовым идти на определенный риск при создании инноваций, так как инновация сама по себе является риском, ибо нет гарантий ее успешной реализации, и, наконец, быть человеком творческим, способным на нестандартные решения.

Мы можем определить работника-инноватора как работника, активно участвующего в инновационном процессе, генерирующего или воплощающего инновационные идеи, готового идти на определенный риск при их разработке и воплощении, при

этом его действия представляют собой симбиоз разработки новшества, его внедрения и коммерциализации.

Кроме того, труд работника-инноватора отличается своей спецификой. Как данная специфика определяется в научной литературе? Для ответа на этот вопрос рассмотрим подходы разных авторов к определению специфики инновационного труда (табл. 2).

Таблица 2

### Подходы к определению специфики инновационного труда

Подход	Автор	Специфика
Неравномерный	Э. А. Лутохина [16]	Обладает внутренней противоречивостью, выражающейся как в активном освоении чего-то нового, так и в необходимости разрушения стереотипов, привычек, умений, способных вызвать определенные трудности у работника, а также неравномерностью, которая может быть как нарастающей, так и затухающей; включение процесса переобучения
Субъективный	Е. Г. Стремоусова [20], Т. А. Булыгина, Т. Д. Кан, В. В. Солдагов [4]	Может быть индивидуальным и коллективным, умственным и физическим
Интеллектуальный	А. Д. Зеленов [8], Л. А. Лебединцева [14]	Содержит компоненту интеллектуального труда, определяющую характер деятельности данного труда

Следовательно, инновационный труд может быть как физическим, так и интеллектуальным. Поскольку при разработке инновации человек прежде всего пытается создать, разработать, придумать что-то новое, опираясь на свои интеллектуальные способности, а мы рассматриваем преимущественно труд работника-инноватора, который имеет специфику интеллектуальности, то и следует исходить из факта, что инновационный труд специалиста промышленного предприятия имеет под собой интеллектуальную основу.

Интеллектуальность труда работника-инноватора также подразумевает творческую специфику. Создать инновацию способна лишь творческая личность; противоположностью творческого труда является шаблонный труд, присущий наиболее простым по квалификационному уровню ячейкам в системе общественного труда [17].

Изобретательство и рационализация — творческий труд, который может оцениваться, когда он воплощен в готовые детали, машины, технологические процессы и т. д. [21].

Рассмотрев некоторые исследования по данной проблематике, авторы выделили некоторые специфические характеристики инновационного труда, которые нужно учитывать при формировании системы оценки работников-инноваторов корпорации: *противоречивость труда*, выражающаяся в одновременном создании чего-то нового, но одновременно и в разрушении старого (стереотипов, привычек и т. д.); *неравномерность труда* (инновационный труд может быть как затухающим, так и нарастающим); *необходимость создания специальных условий* для организации и управления инновационным процессом, а также синтеза знаний, желаний, умений и потребностей.

Инновационный труд может быть как умственным, так и физическим, как индивидуальным, так и коллективным. Учитывая, что в основном в корпорациях разработкой новой продукции и новых технологий занимаются соответствующие специалисты (инженеры-технологи, инженеры-конструкторы), мы выделяем среди главных специфических характеристик инновационного труда работника такие, как его интеллектуальность и наличие элементов творчества. Данные факторы должны быть одними из основных, на которые стоит обращать внимание при оценке инновационного труда.

Поняв специфику деятельности работника-инноватора, мы далее предполагаем рассмотреть существующие способы показателя развития и оценки деятельности. Только с помощью показателя развития и оценки его деятельности можно управлять профессиональным совершенствованием работников, что оказывает прямое влияние на конкурентоспособность предприятия.

В последние годы в научной литературе появились принципиально новые инструменты для профессионального разви-

тия, обучения и стимулирования трудовой деятельности работников. Одним из них является геймификация как применение элементов игры в неигровом контексте. Известны несколько определений данного понятия, в том числе следующее: *геймификация* — это «внедрение игровых механик, аналогичных имеющимся в компьютерных играх, в текущие рабочие процессы в целом, в том числе в разработку механизмов эффективного благодарения персонала за качественно выполненную работу» [13, с 123].

При рассмотрении сущности геймификации исследователи едины в одном — она не является процессом создания игры, а выступает лишь средством переноса отдельных позитивных элементов и характеристик игры (цель, правила, обратная связь и свобода участия) в неигровую сферу.

Специфика геймификации состоит в ее направленности на вовлечение работников, превращение их в игроков, к потребностям которых система и апеллирует в первую очередь, а не на управление их поведением через удовлетворение потребностей и стимулирование.

Получение удовольствия является одним из самых сильных мотиваторов, побуждающих человека увлеченно и с полной отдачей заниматься чем-либо. Поэтому, добавляя соревновательности и азарта в рабочий процесс, используя механизмы игры, игровые элементы и формируя игровое мышление, можно добиться бóльшей вовлеченности работников, энтузиазма в выполнении работы, создать в организации обучающую среду, формирующую новый профессиональный опыт и способы решения проблем, поле возможностей для экспериментирования, поскольку только в игре, не опасаясь за возможность провала, всегда можно начать заново. Следовательно, геймификация создает «контекст» для деятельности, который способен поощрять и мотивировать сам по себе, в то время как традиционные системы мотивации в основном использует внешние стимулы [19].

Как результат, геймификация выступает инструментом стимулирования, профессионального обучения и развития работников, основанным на внедрении игровых техник и психологии игры в неигровую среду компаний, которые способствуют формированию игрового мышления, чувства коллективизма, повы-

шению трудовой мотивации, вовлеченности работников и получению большей отдачи от их деятельности. Геймификация позволяет заинтересовать работника в творческом поиске путем снижения рутинности труда, повышения его вовлеченности и заинтересованности в обучающем процессе, приобретения опыта взаимодействия с другими работниками, навыков коллективной деятельности, формирования идей как в групповой, так и в индивидуальной форме, мотивации к саморазвитию и к тому, чтобы быть лучшим.

Игровая среда создает благоприятную, комфортную атмосферу и раскрепощает работника, дает ему возможность проявлять креативность, предлагать идеи, совершать действия, не свойственные для обычной рабочей среды из-за возможности их неприятия как руководством, так и коллегами, из-за бюрократизации и прочих негативных факторов. Но, чтобы организовать благоприятную среду, необходимо, в первую очередь, выявить, какие ключевые компетенции работнику следует развивать (навыки, знания, умения) и как стимулировать их развитие.

На современном этапе развития экономики перспективным следует назвать компетентностный подход к управлению и стимулированию развития ключевых компетенций работников компаний. Компетентностный подход формировался учеными всего мира в течение длительного времени, но сейчас на него стали делать особый упор в научной среде. Компетентностный подход («компетенция») соединяет ключевые компетенции организации и индивидуальные компетенции работников. Базовые теоретические подходы к трактовке понятия «компетенция» представлены в табл. 3.

Данные концептуальные подходы характеризуют различные аспекты понятия «компетенция». Мы можем определить понятие «компетенция» работника как совокупность профессиональных знаний, навыков, умений, установок, ценностей, усилий, поведенческих моделей, ориентаций, индивидуальных деловых и личностных качеств работника, обеспечивающих эффективное достижение целей корпорации.

Управление компетенциями работника — «совокупность действий, направленных на приобретение необходимой компетенции в соответствии с потребностями корпорации, которые

определяются путем сравнения ее потребностей с имеющимися ресурсами» [6]. Управление компетенцией на уровне работника состоит в оценке им своих возможностей согласно критериям исполняемой работы, а если компетенции не полностью соответствуют критериям, то проводится обучение работника.

Знания, полученные работниками в учебных заведениях, требуют постоянного обновления. Поэтому все большее развитие получает идея создания систем непрерывного развития работников. С позиций компетентного подхода основным результатом деятельности становится формирование ключевых компетенций. Компетентный подход делает акцент на получение опыта самостоятельного решения проблем, и этот опыт нужен не как некое приложение к полученным знаниям, а как основа всего процесса.

Таблица 3

**Базовые теоретические подходы  
к трактовке понятия «компетенция»**

Концептуальный подход	Содержание	Авторы
Личностно-деловой	Деловые и личные качества, присущие каждому сотруднику корпорации вне зависимости от занимаемой должности и содержания деятельности, отражающие ценности компании, во многом определяют корпоративную культуру организации. Каждая компетенция представляет собой сочетание профессиональных знаний, навыков, умений, установок, ориентаций, индивидуальных качеств человека [3]	А. С. Боровец
Эффективный	Комбинация знаний, умений, навыков, мотивационных факторов, личностных качеств и ситуационных намерений, которая обеспечивает эффективное решение исполнителем задач определенного класса в определенной организации, на определенном рабочем месте, в определенном производственном коллективе [2]	Т. Ю. Базаров, А. К. Ерофеев, А. Г. Шмелев

Концептуальный подход	Содержание	Авторы
Ситуационный	Личные качества, способности и профессиональные навыки человека, необходимые ему для устройства на работу и выполнения должностных обязанностей. Поэтому для каждого работника в определенной рабочей сфере образуются свои компетенции, присущие сложившейся ситуации [5]	Ю. М. Галашкина
Личностный	Понимание компетенции как свойства личности, потенциальной способности индивида справляться с различными задачами, как совокупность знаний, умений и навыков, необходимых для осуществления конкретной профессиональной деятельности [12]	М. В. Кондурар
Предметный	Предметная область, в которой индивид хорошо осведомлен и проявляет готовность к выполнению деятельности [15]	М. А. Лукашенко
Трудовой	Способность применять знания, умения, отношения и опыт в знакомых и незнакомых трудовых ситуациях [11]	А. Э. Федоров, С. Е. Метелев, А. А. Соловьев, Е. В. Шлякова

Каждая профессиональная категория работников компании обладает неповторимой спецификой, которую необходимо учитывать при формировании и развитии компетенций. Как теоретический, так и эмпирический анализ позволяет выявить ключевые компетенции, присущие работнику-инноватору (табл. 4).

Результаты проведенных исследований свидетельствуют о том, что большая часть ключевых компетенций работника-инноватора рассматривается как «мягкие» компетенции (*soft skills*) — личностно-деловые качества, отражающие необходимый стандарт коммуникативного и трудового поведения, упуская из характеристики конкретные профессиональные навыки и знания работника-инноватора. Основываясь на данных проведенных исследований, мы предложили дополнить следующие личностно-деловые качества как элемент инновационных компетенций: *креативность* (способность предлагать и разрабатывать инно-

вационные идеи); *обучаемость* (способность и склонность к обучению и развитию в необходимой области исследований); *предприимчивость* (готовность к активному участию в инновационном процессе); *сотрудничество* (умение работать в коллективе); *восприимчивость к инновациям* (способность оценивать инновационный потенциал); *системность мышления* (способность критически оценивать, анализировать, делать выводы); *лидерство* (способность организовывать развитие инновационной инициативы).

Таблица 4

**Ключевые компетенции работника-инноватора  
[14; 15; 16; 17; 18; 19]**

Компетенция работника-инноватора	Характеристика компетенции
Быть способным к выявлению проблем и методов их решения	Наличие актуального проблемного поля и его потенциального решения — основа создания инновационной идеи. Определение потребности корпорации и ее клиентов в определенном продукте и последующая ее реализация позволят прийти как к разработке конкретной инновации, так и к успешной ее реализации
Обладать творческой самостоятельностью	Позволяет работнику-инноватору выдвигать и самостоятельно разрабатывать потенциальную инновационную идею до финальной стадии в виде внедренной инновации
Обладать критическим мышлением	Критическое мышление позволяет работнику-инноватору отбрасывать ненужные идеи и находить всевозможные факторы, которые влияют на успешность инновации
Быть способным и готовым к непрерывному образованию, самообучению и обучению других	Передовые знания и навыки дают больше пространства для инновационной деятельности, так как работник, обладающий ими, может шире и глубже понимать исследуемую проблему, он в курсе современных научных разработок и может усовершенствовать имеющиеся технологии производства конкретного продукта
Быть способным работать в команде	Работа в команде способствует обмену инновационными идеями, их совершенствованию, а также передаче знаний и опыта между работниками



Компетенция работника-инноватора	Характеристика компетенции
Участвовать в разработке и реализации инновационных проектов	Работник-инноватор не должен быть инертным; именно постоянное участие в создании инноваций способствует расширению знаний, опыта, что позитивно влияет на его «профессиональную интуицию» и приводит к более качественной генерации инноваций
Уметь прогнозировать результаты своих нововведений	Работник-инноватор должен уметь предвидеть потенциальный результат разрабатываемой инновации для эффективности своей деятельности
Уметь быть организатором, быть инициативным	Работник-инноватор не должен бояться брать на себя ответственность за возможность создания инновации. Благодаря инициативности работник-инноватор активизирует инновационный процесс в корпорации
Уметь предложить и обосновать принципиально отличающиеся от общих норм идеи, направленные на изменение ситуации	Чаще всего инновации имеют революционный характер, радикально меняющий имеющийся технологический процесс. Работник-инноватор должен уметь отстаивать свою идею, так как идея, идущая вразрез с имеющимися нормами, может нести в себе громадный потенциал, что приводит корпорацию к успеху

Исходя из вышеизложенных определений понятия «компетенция», мы предлагаем следующую схему формирования ключевых компетенций работников-инноваторов в корпорации. По нашему мнению, компетенции работника-инноватора зависят от совокупности компетенций, полученных как вне корпорации (образование, самообразование и опыт работника в других корпорациях), так и внутри нее (внутрикорпоративное обучение и повышение квалификации, передача опыта между работниками-инноваторами корпорации, управление компетенциями работников-инноваторов и их развитие).

Наиболее подходящим инструментом профессионального развития и обучения работников-инноваторов является геймификация, способствующая стимулированию и развитию навыков для инновационной деятельности. С помощью геймификации можно развивать компетенции таких этапов инновационного процесса, как формирование потребности в инновациях и веде-

ние научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ.

Личностно-деловые качества развиваются и приобретаются как путем работы индивидуума над собой, так и посредством деятельности, стимулирующей совершение практических действий. Сложно научиться лидерству, сотрудничеству и т. д., не совершая конкретных действий для этого. Создать условия, в которых работник-инноватор способен развиваться и приобретать мягкие компетенции (soft skills), можно путем моделирования ситуации, позволяющей работнику-инноватору решать определенные задачи, совершенствуя, таким образом, себя.

Инноватор — работник творческий, креативный, созидающий, и в процессе его деятельности должны быть учтены факторы, которые влияют на эту деятельность как с позитивной, так и с негативной точки зрения, т. е. именно за счет геймификации можно устранить данные проблемы и решить поставленные задачи. Работники-инноваторы восприимчивы к незначительному вовлечению в общий трудовой процесс, к отсутствию четких механизмов реализации инновации, мешающих им выполнять свою работу, к отсутствию понятных «правил» и т. п. [9]. Если устранить эти проблемные точки, то можно улучшить среду для трудовой деятельности работников-инноваторов. За счет введения игровых техник и (или) игровых элементов (геймификация) можно развивать требуемые softs kills — личностно-деловые качества, необходимые для овладения требуемыми ключевыми компетенциями.

Для развития ключевых компетенций работника-инноватора на основе управления его деловыми качествами мы предлагаем ввести геймифицированную систему, основанную на игровых техниках, позволяющих развивать лидерство, сотрудничество, передачу опыта внутри коллектива, совместное решение задач. Для этого подойдет следующая командная игровая техника выполнения определенных кейсов. Нескольким группам работников-инноваторов дают определенные командные задания по разработке инновационных идей; взаимодействуя между собой, работники-инноваторы разрабатывают инновационные идеи, таким образом, обучаясь сотрудничеству, передают свой опыт более молодым сотрудникам, отстаивают командную идею в ходе

дискуссии с другими командами, обучаясь лидерству. Успешно справившиеся с заданием команды и отдельных работников-инноваторов следует поощрять за командные и индивидуальные достижения, что будет их стимулировать к дальнейшему развитию.

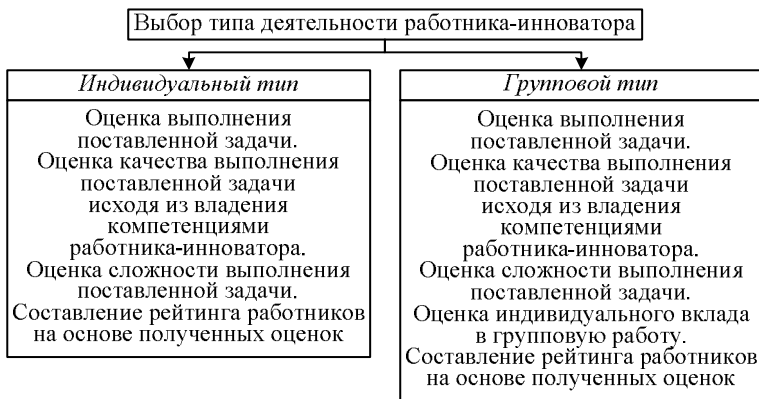
Геймификация может проводиться как в групповой, так и в индивидуальной форме, исходя из перечисленных ранее целей развития компетенций работника-инноватора. Среди игровых методов, используемых в геймификации, следует выделить деловую игру исследовательской направленности в виде командного «мозгового штурма» для групповых форм развития с целью совершенствования навыков групповой работы, передачи опыта между работниками-инноваторами, их большей креативности, а также ролевую игру, в ходе которой работники-инноваторы выполняют определенную роль в команде для достижения поставленных целей и решения задач. Уместно отметить аналогичные индивидуальные формы деловых и ролевых игр, которые позволяют работникам-инноваторам разрабатывать и отстаивать свои идеи, таким образом развивая лидерские качества и креативность.

Групповая геймификация используется для обмена знаниями и опытом между работниками-инноваторами, для формирования навыков командной работы, развития обучаемости, креативности, а индивидуальная геймификация — для поиска инновационной идеи и ее индивидуального отстаивания, развития способности обучению, креативности и восприимчивости к инновациям, лидерских качеств.

Предлагаем следующую методику оценки деятельности работника-инноватора, в которой должны присутствовать элементы геймификации. Если как вид обучения геймификация использовалась только для развития компетенций работника-инноватора (креативность, работа в команде и др.), то в рамках оценки деятельности она может использоваться как соревновательное мероприятие между работниками-инноваторами. Работники оцениваются по нескольким показателям: выполнение этапов поставленных задач в рамках геймификации с учетом объема работ и вклада в полученный результат работником-инноватором; оценка их компетенции исходя из качества выполняемой работы. По итогам решения поставленных задач составляется

рейтинг работников на основе балльной оценки. Место в рейтинге должно стимулировать работника-инноватора к развитию его компетенций и постоянному самосовершенствованию.

Оценка деятельности работника-инноватора должна происходить согласно определенному алгоритму (см. рисунок).



Типы деятельности работника-инноватора

Деятельность работников-инноваторов оценивается в рамках этапов инновационного процесса (по каждому этапу в отдельности) экспертной группой. Выполнение поставленной задачи оценивается в процентах исходя из объемов выполненных работ по дате оценки. Качество выполнения задания оценивается с учетом владения компетенциями работником-инноватором по каждому этапу инновационного процесса (табл. 5).

Экспертная комиссия выставляет баллы по особым критериям (табл. 6). Итоговый балл берется по каждому этапу инновационного процесса в среднем арифметическом значении.

Сложность поставленной задачи оценивается по срочности ее выполнения (срочный, необходимый, текущий), прибыли от данной деятельности (до 100 тыс. р., до 0,5 млн р., до 1 млн р., свыше 1 млн р.) и степени сложности решения. Оценки выставляются экспертным методом.

Таблица 5

**Оценка уровня владения компетенциями работниками-инноваторами  
в рамках инновационного процесса**

Подэтап инновационного процесса	Инновационные компетенции	Трудовые функции
—	Способность самостоятельно ставить научные задачи в рамках исследуемой области	Формирование новых направлений научных исследований и опытно-конструкторских разработок в рамках исследуемой области
Информация	Способность анализировать состояние научно-технической проблемы путем подбора, изучения и анализа литературных и патентных источников	Проведение патентных исследований и определение характеристик продукции в рамках исследуемой области
	Способность разрабатывать планы и программы организации инновационной деятельности научно-производственного коллектива, осуществлять технико-экономическое обоснование инновационных проектов	Разработка проектов календарных планов и программ проведения научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ в рамках исследуемой области
	Готовность к изучению научно-технической информации, отечественного и зарубежного опыта по тематике проекта	Изучение отечественного и зарубежного опыта, достижений в технике и технологии в рамках исследуемой области
Знание	Готовность анализировать и систематизировать результаты исследований, представлять материалы в виде научных отчетов, публикаций, презентаций	Обработка и анализ полученной научно-технической информации и результатов исследований в рамках исследуемой области
Разработка	Способность к разработке проектной и рабочей технической документации, оформлению законченных проектно-конструкторских работ в соответствии с нормами и стандартами	Разработка конструкторской документации в рамках исследуемой области
	Способность организовать развитие творческой инициативы, рационализации, изобретательства	Руководство опытно-конструкторской работой в рамках исследуемой области

Подэтап инновационного процесса	Инновационные компетенции	Трудовые функции
	—	Разработка технологической документации в рамках исследуемой области
	Способность применять на практике навыки составления и оформления научно-технической документации, научных отчетов, обзоров, докладов и статей	Оформление результатов исследований и разработок в рамках исследуемой области
	Способность разрабатывать эффективные алгоритмы решения сформулированных задач и обеспечивать их реализацию способностью к организации и проведению экспериментов с применением подходящего оборудования, инструментов, основных современных методологических, теоретических и экспериментальных подходов к проведению научных исследований и их критической оценкой	Разработка и совершенствование действующих методов проведения анализов, реализации испытаний и исследований, предложений по модернизации технологического процессов в рамках исследуемой области
Внедрение	Способность и готовность в составе коллектива исполнителей к внедрению и коммерциализации достижений отечественной и зарубежной науки и техники, технологических процессов и режимов производства, результатов научно-технических и проектно-конструкторских разработок в реальный сектор экономики	Внедрение новых технологических процессов, новых видов оборудования и технологической оснастки в рамках исследуемой области
Запатентованная интеллектуальная собственность	—	Подготовка исходных данных для оформления документов по патентной защите интеллектуальной собственности
Результат	—	Оценка эффективности внедрения новой техники и технологии в рамках исследуемой области

Таблица 6

**Критерии выставления оценок работникам-инноваторам по владению компетенциями**

Уровень владения компетенциями	Характеристика	Балл
Не владеет компетенцией	Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения при выполнении конкретных заданий	0
Удовлетворительное владение компетенцией	Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения при выполнении конкретных заданий	1
Хорошее владение компетенцией	Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения при выполнении конкретных заданий	2
Отличное владение компетенцией	Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения при выполнении конкретных заданий	3

Таким образом, можно рассчитать рейтинг ( $R$ ) работника-инноватора по следующим формулам:

а) при групповой оценке:

$$R = D \times Q \times C \times S,$$

где  $D$  — доля выполнения поставленной задачи;  $Q$  — качество выполнения поставленной задачи исходя из владения компетенциями работником-инноватором;  $C$  — сложность выполнения поставленной задачи;  $S$  — доля выполненной работы в групповой форме;

б) при индивидуальной оценке:

$$R = D \times Q \times C.$$

Сложность выполнения поставленной задачи ( $C$ ) рассчитывается следующим образом:

$$C = U \times P \times H,$$

где  $U$  — срочность выполнения;  $P$  — прибыль;  $H$  — трудность.

Оценка компетенций должна использоваться в качестве формы аттестации работника на профессиональную пригодность и для определения должности и размера заработной платы работника-инноватора.

Таким образом, главная задача работника-инноватора — разработка определенной инновации в рамках инновационного процесса. Труд работника-инноватора отличается своей спецификой, выраженной в неравномерности труда, интеллектуальности и наличии элементов творчества. Несмотря на опыт и большое количество методик оценки инновационного труда, ни одна методика не оценивает работника-инноватора в рамках инновационного процесса. Оценку работника-инноватора по результатам его деятельности в виде экономического эффекта мы считаем здоровой, но необходима оценка работника-инноватора на каждой стадии инновационного процесса с выявлением его вклада в разработку инновации для дальнейшего стимулирования его деятельности в рамках системы стимулирования.



Необходимо также оценивать работника-инноватора с позиций наличия определенных компетенций для требуемых его профессиональной пригодности к инновационной деятельности.

Оценивая работника-инноватора по качеству выполненной работы исходя из уровня его компетенций, выполнения поставленной задачи, ее сложности в рамках геймификации, можно стимулировать работника-инноватора к его развитию. Он будет вовлечен в работу, у него будет геймифицированный стимул быть лучше, чем другие работники. Чтобы выполнить данное условие, он будет вынужден повышать свои компетенции, постоянно совершенствоваться. Все это будет влиять на качество и количество инноваций, которые работник создаст и тем самым обеспечит конкурентоспособность предприятия.

### Библиографический список

1. *Абрамов В. И.* Генезис инновационного потенциала // Теория и практика общественного развития. — 2012. — № 10. — С. 231–234.
2. *Базаров Т. Ю., Ерофеев А. К., Шмелев А. Г.* Коллективное определение понятия «компетенции»: попытка извлечения смысловых тенденций из размытого экспертного знания // Вестник Московского университета. Сер. 14: Психология. — 2014. — № 1. — С. 87–101.
3. *Боровец А. С.* Оценка и стимулирование компетенций персонала рекламного бизнеса // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. — 2009. — № 3. — С. 373–379.
4. *Бульгина Т. А., Кан Т. Д., Солдатов В. В.* Понимание инновационного труда в современной рыночной экономике // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. — 2016. — № 10(26). — С. 29–33.
5. *Галашкина Ю. М.* Теоретический аспект компетентности. Виды компетенции. Формирование компетенции как фактора конкурентоспособности работника // Вопросы экономики и управления. — 2016. — № 5. — С. 138–142.
6. *Гашкова Л. В.* Теоретические основы формирования компетенции как формы современного менеджмента // Инновационный транспорт. — 2014. — № 3(13). — С. 53–57.
7. *Ефимова Г. З.* Социальная скорость как ключевая характеристика актора инновационной экономики // Образование и наука. — 2011. — № 4(83). — С. 78–90.

8. *Зеленов А. Д.* Мотивация трудовой деятельности на малом инновационном предприятии : монография. — М. : Дашков и К<sup>о</sup>, 2014. — 104 с.

9. *Калабина Е. Г., Берестовой А. С.* Факторы инновационного поведения работника промышленного предприятия // Вестник Челябинского государственного университета. — 2017. — № 10(406). Экономические науки. Вып. 58. — С. 139–146.

10. *Клочко В. Е., Галажинский Э. В.* Психология инновационного поведения. — Томск : Томск. гос. ун-т, 2009. — 240 с

11. Компетентностный подход в образовательном процессе : монография / А. Э. Федоров, С. Е. Метелев, А. А. Соловьев, Е. В. Шлякова. — Омск : Изд-во ООО «Омскбланкиздат», 2012. — 210 с.

12. *Кондура М. В.* Понятия компетенция и компетентность в образовании // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2012. — № 1(8). — С. 189–191.

13. *Курганова Е. Б.* Игровые технологии в стимулировании персонала // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Филология. Журналистика. — 2015. — № 2. — С. 123–124.

14. *Лебединцева Л. А.* Инновационная сущность интеллектуального труда и интеллектуальная собственность // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 12: Психология. Социология. Педагогика. — 2009. — № 3-1. — С. 92–103.

15. *Лукашенко А. М.* Профессиональные компетенции руководителя // Современная конкуренция. — 2009. — № 6. — С. 96–105.

16. *Лутохина Э. А.* Особенности инновационной экономики и проблемы ее формирования // Иппокрена. — 2010. — № 2-3. — С. 120–127.

17. *Макашева Ю. С.* Стимулирование творческой активности персонала на основе краудсорсинга. — Томск : Изд-во Томск. ун-та, 2013. — 104 с.

18. *Мухамедьяров А. М.* Инновационный менеджмент : учеб. пособие. — 3-е изд. — М. : ИНФРА-М, 2014. — 191 с.

19. *Ребров А. В., Черкасов А. Ю.* Геймификация и автоматизация КРІ: очередная управленческая мода или новые методы стимулирования? // Российский журнал менеджмента. — 2017. — Т. 15, № 3. — С. 303–326.

20. *Стремоусова Е. Г., Кляйзер Е. С.* Сущность категории инновационный труд // Диспут плюс. — 2013. — № 15. — С. 42–49.

21. *Уткин В. П., Уткин А. В.* Справочник рационализатора : справ. изд. — 2-е, доп. и перераб. изд. — Свердловск : Сред.-Урал. кн. изд-во, 1988. — 255 с.

**Е. В. Кислицын, С. В. Орехова**

## **Перспективы развития инструментов промышленной политики**

**Аннотация.** Раскрывается сущность понятий «промышленная политика» и «конкурентная политика», представлена структура конкурентной политики. Проведен анализ антимонопольного законодательства России, даны характеристики четырех антимонопольных пакетов законодательных документов. Согласно введенной авторами категории «властная асимметрия» предложено модифицировать порядок анализа конкуренции на товарном рынке. На основе оценки уровня властной асимметрии рынка выделены перспективные направления развития промышленной политики.

**Ключевые слова:** конкуренция; отраслевой рынок; конкурентная политика; промышленная политика; властная асимметрия; антимонопольное законодательство.

Общеизвестно что на практике не существует рынков совершенной конкуренции. При обеспечении устойчивых конкурентных преимуществ отраслей и отдельных предприятий важную, а в некоторых случаях ведущую роль играют действия государства. Институционализация конкуренции является глобальным экономическим трендом.

В последние годы вопросы разработки и выбора инструментов реализации промышленной политики в России приобрели особую актуальность. С одной стороны, промышленная политика является обязательным атрибутом государственного участия в экономическом развитии, однако методы такого участия могут различаться [8] — чаще всего к ним относятся методы разрешительного и поощрительного характера, а с другой — по мнению ряда ученых, формирование промышленной политики должно основываться «на принципах саморазвития, саморегулирования, распределенности и сетцентричности» [1, с. 86]. Поэтому, несмотря на значимость, промышленная политика не имеет четкого определения. Исходя из целей проведенного исследования термин «промышленная политика» может быть использован в различном контексте как:

1) комплекс правовых, экономических, организационных и иных мер, направленных на развитие промышленного потенциала Российской Федерации, обеспечение производства конкурентоспособной промышленной продукции;

2) стратегия развития и повышения эффективности промышленного производства, увеличения конкурентоспособности отечественных отраслей, секторов, предприятий и продукции как на внешнем, так и на внутреннем рынке, обеспечивающая устойчивый рост в долгосрочной перспективе [3];

3) институт, отражающий систему отношений органов власти, бизнеса, науки и общества по поводу создания конкурентоспособной, структурно сбалансированной промышленности на основе стратегического сотрудничества и соответствующих ему тактических решений по модернизации и экономической реструктуризации [9].

Согласно Федеральному закону от 27 июня 2018 г. № 160-ФЗ «О промышленной политике» основной ее целью является формирование высокотехнологичной, конкурентоспособной промышленности, обеспечивающей переход экономики от экспортно-сырьевого к инновационному типу развития, рост конкурентоспособности промышленных товаров, а также усиление безопасности государства и повышение уровня жизни. Иначе говоря, *основная цель промышленной политики — обеспечение экономического роста промышленных рынков.*

Вопрос формирования эффективной конкурентной политики в России — один из наиболее острых. В качестве основного ее инструмента традиционно выступает применение антимонопольных запретов. За последние 20 лет был принят ряд мер в данном направлении. Рассматриваемая тематика освещается в работах уральских ученых. Так, А. А. Мальцев выделяет три основных предпосылки эффективности промышленной политики: модернизация производства, внутренний спрос и активная государственная поддержка [5].

А. И. Татаркин и О. А. Романова отметили две группы методов промышленной политики: ресурсные и институциональные [8]; к институциональным были отнесены: развитие отношений собственности; правовое и административное регулирование; развитие новых организационно-правовых норм; методы конкурентной политики [4].

Уместно отметить, что многие экономисты придерживаются точки зрения, согласно которой вмешательство государства плохо сказывается на рыночных процессах. К примеру, Р. Крэн-

далл и К. Уинстон критикуют антимонопольное законодательство США, в частности отмечают трудности различения здоровой конкуренции и антиконкурентного поведения [11]. Однако Г. Верден и Дж. Хэй утверждают, что чистое влияние конкурентной политики на общественное благосостояние является положительным, а конкурентная политика улучшает социальную защиту населения, побуждает фирмы отказаться от антиконкурентного поведения без явного вмешательства, т. е. сдерживает их [12].

«Конкурентная политика — это комплекс мер со стороны государства, направленных на создание новых рынков, поддержание и развитие конкуренции посредством создания не только возможностей, но и защиты стимулов для конкуренции с целью обеспечения эффективного использования ресурсов» [10, с. 205]. Таким образом, *основной целью конкурентной политики является создание условий для экономического роста промышленных рынков*. Отсюда вывод: промышленная политика включает в себя конкурентную.

Исследователи выделяют две составляющие конкурентной политики — защитная и активная (рис. 1) [9; 10].

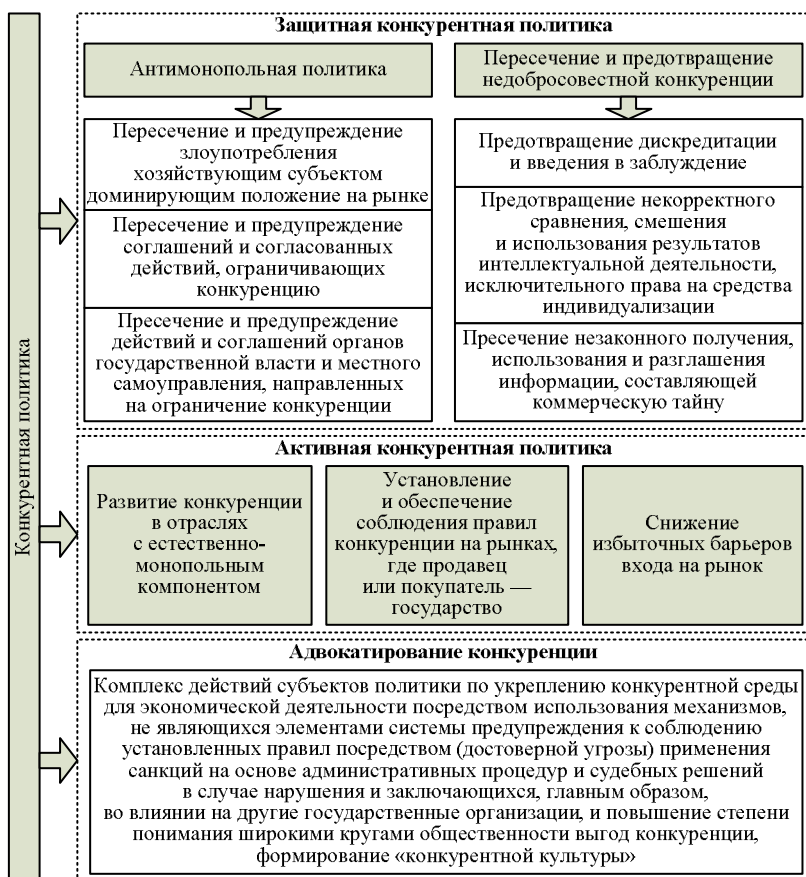
Анализ нормативно-правовых актов, регламентирующих поддержку и развитие конкуренции, свидетельствует о том, что задачи конкурентной политики не сводятся только к реализации мероприятий антимонопольного характера. Главным нормативно-правовым актом, регулирующим конкурентную политику, считается Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции». В настоящее время в Российской Федерации приняты четыре антимонопольных пакета документов (табл. 1).

«Национальный план развития конкуренции в Российской Федерации на 2018–2020 гг.»<sup>1</sup>, утвержденный указом Президента РФ, в качестве основной цели называет переход российской экономики от преобладания естественно-монопольных структур к конкурентным. Данный документ, учитывая динамику отраслевых рынков, особенности внешней и внутренней

---

<sup>1</sup> *Об основных направлениях государственной политики по развитию конкуренции* : указ Президента РФ от 21 декабря 2017 г. № 618.

политики, определяет основные принципы государственной политики по развитию конкуренции.



**Рис. 1.** Структура конкурентной политики

Практически все вышеперечисленные направления являются мерами активной конкурентной политики.

Среди системообразующих документов в сфере поддержки и защиты конкуренции следует назвать «Стратегию развития конкуренции и антимонопольного регулирования в Российской Федерации на период 2013–2024 гг.».

Таблица 1

## Эволюция антимонопольного законодательства в России

Антимонопольный пакет	Нормативно-правовые акты	Характеристика
Первый (2006 г.)	Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»; КоАП	<p>Стал точкой перехода для российского конкурентного права, создал прочную основу для деятельности Федеральной антимонопольной службы РФ, регламентировал процесс рассмотрения антимонопольных дел, ввел ограничения антиконкурентных действий органов власти, уточнил понятийный аппарат антимонопольного законодательства (АМЗ).</p> <p>Введены «оборотные штрафы» за нарушение АМЗ</p>
Второй (2008–2009 гг.)	Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»; КоАП, УК РФ (ст. 178 «Недопущение, ограничение или устранение конкуренции»)	<p>Расширены понятия «монопольно высокая цена» и «монопольно низкая цена».</p> <p>Введен перечень целей предоставления государственных и муниципальных преференций.</p> <p>Регламентирован порядок проведения проверок антимонопольным органом.</p> <p>Появилось уголовное наказание за нарушение АМЗ</p>
Третий (2012 г.)	Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»; КоАП	<p>Введен термин «картели».</p> <p>Введено понятие «лицо, являющееся объектом экономической концентрации»; четко прописаны признаки ограничения конкуренции.</p> <p>Уточнены государственные и муниципальные преференции, нарушающие Федеральный закон «О защите конкуренции».</p> <p>Содержит два прямых запрета на ограничительные условия «вертикальных» соглашений: установление цены перепродажи товара и обязательство покупателя не продавать товар предприятия, который является конкурентом продавца [2]</p>

Антимонопольный пакет	Нормативно-правовые акты	Характеристика
		<p>Введено новое правонарушение — манипулирование ценами на оптовом и розничных рынках электрической энергии.</p> <p>Установлены специальные обстоятельства, учитываемые при назначении административного наказания за нарушение АМЗ</p>
Четвертый (2016 г.)	<p>Федеральные законы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»;</li> <li>— от 17 августа 1995 г. № 147-ФЗ «О естественных монополиях»;</li> <li>— КоАП</li> </ul>	<p>Направлен на устранение двух проблем: высокой степени участия государства в рыночных отношениях и наличия административных барьеров, сдерживающих развитие предпринимательской деятельности.</p> <p>Введен ряд новых норм:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) запрет на создание государственных и муниципальных унитарных предприятий на конкурентных рынках;</li> <li>б) исключение возможности признания доминирующими тех компаний, доля которых на рынке менее 35 %.</li> </ul> <p>Добавлена глава, регулирующая недобросовестную конкуренцию, в которой прописаны все имеющиеся в административной и судебной практике формы недобросовестной конкуренции.</p> <p>Внесены поправки в ст. 11 Федерального закона «О защите конкуренции», в которой в качестве участников картеля рассматриваются не только продавцы, но и покупатели</p>



Реализация каждого приоритета Стратегии предполагает, помимо прочего, совершенствование нормативно-правовой базы. Исходя из этого, Правительство РФ систематически осуществляет реформирование антимонопольного законодательства. Одним из последних этапов реформирования стало внесение изменений в действующий Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции» в рамках реализации системных мер дорожной карты «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики»<sup>1</sup>.

Одним из основных инструментов, позволяющих оценить уровень рыночного неравенства, является «Порядок проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке», утвержденный приказом Федеральной антимонопольной службы от 28 апреля 2010 г.<sup>2</sup> В соответствии с ним состояние конкуренции на товарном рынке включает в себя ряд этапов (табл. 2).

Таблица 2

### Порядок анализа состояния конкуренции на товарном рынке

Этап	Элементы этапа	Характеристика этапа
Определение временного интервала исследования рынка	Минимальный временной интервал — год	При необходимости изучения характеристик, сложившихся до момента проведения исследования, или тех, которые сложатся в будущем, проводится ретроспективный или перспективный анализ
Определение продуктовых границ рынка	Предварительное определение товара; выявление свойств товара и товарозаменителя; определение взаимозаменяемых товаров	Основывается на мнении покупателей о взаимозаменяемости товаров, составляющих одну товарную группу

<sup>1</sup> Об утверждении плана мероприятий («дорожной карты») «Развитие конкуренции и совершенствование антимонопольной политики» и отмене распоряжений Правительства РФ от 19 мая 2009 г. № 691-р и от 17 декабря 2010 г. № 2295-р : распоряжение Правительства РФ от 28 декабря 2012 г. № 2579-р (ред. от 28 октября 2015 г.).

<sup>2</sup> Об утверждении Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке : приказ Федеральной антимонопольной службы от 28 апреля 2010 г. № 220 (с изм. и доп).

Продолжение табл. 2

Этап	Элементы этапа	Характеристика этапа
Определение географических границ рынка	Определение условий обращения товара, которые ограничивают экономические возможности его приобретения	Проводится на основе информации о регионе, о специфике ценообразования на рынке и структуре товаропотоков. Используются методы: «тест гипотетического монополиста»; установление фактических объемов продаж, осуществляемых на рассматриваемом рынке
Определение состава хозяйствующих субъектов	Включаются хозяйствующие субъекты, реализующие на рынке рассматриваемый товар в пределах определенного временного интервала исследования рынка	Определяются: принадлежность к группе лиц; приобретатели товара либо регионы продаж данного товара; наличие собственного производства данного товара; продавцы данного товара или товаров, необходимых для его производства
Расчет объема рынка и долей хозяйствующих субъектов на нем; установление доминирующего положения на рынке	Расчет производится на основе одного показателя из списка: объем продаж, объемом поставок (отгрузок), объем выручки, объем перевозок, объем производства, объем производственных мощностей, объем запасов ресурсов, объем товара в соответствии с заключенными договорами. Доля определяется как выраженное в процентах отношение показателя (из списка) хозяйствующего субъекта к общему объему	Доминирующим признается положение, если: совокупная доля не более чем трех фирм, доля каждой из которых больше долей других фирм, превышает 50 %, или совокупная доля не более чем пяти фирм превышает 70 %; в течение длительного периода относительные размеры долей фирм неизменны или подвержены малозначительным изменениям; реализуемый или приобретаемый хозяйствующими субъектами товар не может быть заменен другим при потреблении
Определение уровня концентрации рынка	Коэффициент рыночной концентрации; индекс Херфиндаля — Хиршмана; иные показатели рыночной концентрации	Уровень концентрации: высокий при $CR_3 > 70 \%$ , или $HHI > 2\,000$ ; средний — при $CR_3 > 45 \%$ ; или $HHI > 1\,000$

Этап	Элементы этапа	Характеристика этапа
Определение барьеров входа на рынок	Выявление наличия барьеров входа на рынок; определение преодолимости выявленных барьеров входа на рынок	К барьерам входа относятся экономические, административные ограничения, стратегия поведения фирм, наличие вертикально-интегрированных хозяйствующих субъектов и др. Преодолимость оценивается исходя из сроков и величины затрат на преодоление барьеров
Оценка состояния конкуренции на рынке	Заключение об отнесении рынка к одному из видов; оценка перспектив изменения конкуренции на рынке	Анализ поведения фирм на рынке включает в себя: изучение инновационной деятельности и маркетинговой стратегии продавцов; установление фактов предоставления льгот отдельным приобретателям; выявление соглашений, имеющих источники информации о товаре
Составление аналитического отчета	Общие положения; сведения о выбранном временном интервале исследования; выводы о продуктовых границах рынка; выводы о географических границах рынка; сведения о составе хозяйствующих субъектов, действующих на рассматриваемом рынке; сведения об объеме рынка и долях хозяйствующих субъектов; выводы об уровне концентрации рынка; сведения о барьерах входа на рынок; оценка состояния конкуренции на рынке	

На наш взгляд, данная методика требует существенной переработки, так как не учитывает:

- 1) прямое рыночное неравенство (не предусматривает анализ коэффициентов рыночной власти);
- 2) взаимодействие участников товарного рынка с рынками поставщиков и потребителей;
- 3) влияние институциональных стимулов и ограничений, которые могут усилить рыночное неравенство.

В частности, авторы статьи предлагают заменить разделы с анализом общего состояния рынка и определением уровня

концентрации на новый раздел — оценка уровня властной асимметрии, состоящий из определения уровня структурной, нереакционной и институциональной асимметрии (рис. 2).



**Рис. 2.** Алгоритм усовершенствованной методики анализа состояния конкуренции на отраслевом рынке

Под властной асимметрией понимается «такое состояние рынка, при котором одни экономические агенты обладают сильным влиянием в отношении всех заинтересованных сторон, включая государство, что могут устанавливать прямо или косвенно условия контрактов (институциональных соглашений)» [6, с. 28].

Поскольку в рыночном обмене и процессе в целом могут участвовать различные заинтересованные стороны, то важно

оценить власть по отношению ко всем участникам рынка: конкурентам, смежным организационным полям и институциональной среде (государству). Таким образом, синтез имеющихся представлений относительно термина «властная асимметрия» позволяет выделить три ее основных элемента:

1) *структурный* — рыночное неравенство фирм одного отраслевого рынка;

2) *интеракционный* — рыночное неравенство фирм отраслевого рынка и рынков смежных организационных полей;

3) *институциональный* — степень соответствия потребностей и вектора развития рынка институциональной среде (потребностям и вектору развития государства).

Модификация алгоритма методики анализа состояния конкуренции на отраслевом рынке позволит:

1) провести анализ не только косвенного, но и прямого рыночного неравенства путем анализа коэффициентов рыночной власти. Существующая методика оценивает лишь уровень рыночной концентрации, что не в полной мере отражает неравенство;

2) оценить рыночное неравенство не только при взаимодействии с субъектами исследуемого отраслевого рынка, но и с субъектами рынков смежных организационных полей. На данный момент существующая методика практически не учитывает влияние поставщиков и потребителей товара на процессы, протекающие на исследуемом отраслевом рынке;

3) оценить степень влияния институциональной среды на функционирование отраслевого рынка, а также наличие институциональных стимулов и ограничений, способствующих развитию конкуренции на рынке. Существующие методы исследования ограничиваются лишь фрагментарным анализом барьеров входа на рынок.

Показатель уровня конкуренции на товарном рынке используется в целях установления доминирующего положения одной или нескольких фирм на рынке, а также для выявления иных случаев недопущения, ограничения или устранения конкуренции. Таким образом, совершенствование представленной методики позволит органам ФАС учитывать специфику рыночного неравенства и корректировать применение штрафных санкций к субъектам конкретных промышленных рынков.

Таблица 3

**Перспективные направления развития промышленной политики  
на основе оценки уровня властной асимметрии рынка**

Результаты оценки уровня властной асимметрии	Виды инструментов промышленной политики	Конкретные действия	Результаты для экономического роста
Увеличение уровня структурной асимметрии положительно влияет на экономический рост промышленного рынка	Внешнеэкономические	Стимулирование деятельности транснациональных корпораций	Рост конкурентоспособности национальных товаров
	Институциональные	Развитие новых форм институциональных соглашений, включая государственно-частное партнерство	Усиление позиции крупных организаций на рынке
	Научно-технические	Развитие крупномасштабных технологий Поддержка нескольких крупных фирм-«инноваторов»	Сокращение издержек, усиление позиций крупных фирм на рынке Производство инновационной продукции, поддержание условий квазиконкуренции
Увеличение уровня интеракционной асимметрии приводит к ускорению экономического роста промышленного рынка	Внешнеэкономические	Стимулирование деятельности транснациональных корпораций	Усиление вертикальной интеграции
	Научно-технические	Развитие инновационных рынков Net	Горизонтальная интеграция
	Инфраструктурные	Создание промышленных кластеров	Вертикальная и горизонтальная интеграция
Увеличение уровня институциональной асимметрии положительно влияет на экономический рост промышленного рынка	Инвестиционные	Привлечение государственных инвестиций	Создание точек роста
	Налоговые	Льготный порядок налогообложения	Выделение приоритетных рынков
	Институциональные	Упрощенный порядок лицензирования	Сокращение институциональных ограничений
	Денежно-кредитные	Предоставление бюджетных кредитов	Увеличение институциональных стимулов

Процеируя имеющийся набор инструментов промышленной политики на цели настоящего исследования и учитывая выявленные в [6] закономерности, считаем возможным выделить ряд перспективных направлений развития промышленной политики (табл. 3).

1. В рамках *инвестиционных инструментов* промышленной политики рекомендуется увеличить привлечение инвестиций в отдельные отрасли и предприятия. Исходя из выводов [7], привлечение государственных инвестиций на промышленный рынок увеличивает уровень институциональной асимметрии, создает точки роста, что, в свою очередь, активизирует экономический рост промышленного рынка в целом.

2. В рамках *научно-технических инструментов* промышленной политики рекомендуется развивать крупномасштабные технологии. Сокращение издержек, вызванное их развитием, ведет к усилению позиций крупных фирм на рынке, увеличению структурной асимметрии и, как следствие, к ускорению экономического роста промышленного рынка. Также согласно данному направлению рекомендуется развивать инновационную деятельность и поддерживать несколько крупных фирм-инноваторов, способных создавать инновационные продукты и формировать условия работающей конкуренции. Если предоставить «легальную» монополию одной фирме-инноватору, то барьеры входа на промышленный рынок усилятся, что негативно скажется на эффективности промышленного рынка.

3. В рамках *внешнеэкономических инструментов* промышленной политики рекомендуется продолжать активное стимулирование деятельности транснациональных корпораций, улучшающее положение национальной промышленности и повышающее конкурентоспособность национальных товаров на мировых рынках. Крупные ТНК, часто являясь вертикально интегрированными структурами, увеличивают уровень не только структурной, но и интеракционной асимметрии на промышленном рынке, что приводит к активизации экономического роста.

4. В рамках *институциональных инструментов* промышленной политики рекомендуется развивать новые формы институциональных соглашений между всеми заинтересованными

сторонами промышленного рынка, в том числе государственно-частное партнерство.

5. В рамках *инфраструктурных инструментов* промышленной политики рекомендуется создавать новые и увеличивать активность существующих промышленных кластеров (в первую очередь, на рынках машиностроительной продукции), способствующих модернизации экономики, повышению конкурентоспособности, повышению уровня интеракционной асимметрии и усилению инновационной направленности. Особо отметим необходимость инвестирования в развитие логистической инфраструктуры для промышленных рынков.

Итак, нами были сформулированы перспективные направления развития инструментов промышленной политики, предложено совершенствовать методики оценки уровня неравенства на промышленных рынках.

### Библиографический список

1. Акбердина В. В. Трансформация промышленного комплекса России в условиях цифровизации экономики // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2018. — Т. 19, № 3. — С. 82–99.

2. Гаврилов Д. А. Об институте «вертикальных» соглашений в конкурентном праве // Законы России: опыт, анализ, практика. — 2014. — № 2. — С. 18–21.

3. Губанов С. Промышленная политика и государство // Экономист. — 2004. — № 7. — С. 3–8.

4. Дубровский В. Ж., Дружкина М. А. Развитие экспортного потенциала огнеупорных предприятий Урала как важное направление промышленной политики Свердловской области // Экономика региона. — 2007. — № 3. — С. 210–214.

5. Мальцев А. А. Уральская промышленность: возможности для роста в посткризисной фазе // Управленец. — 2015. — № 1(53). — С. 22–27.

6. Орехова С. В., Кислицын Е. В. Эмпирическое исследование властной асимметрии товарного рынка природного газа // Управленец. — 2017. — № 2(66). — С. 28–35.

7. Орехова С. В., Кислицын Е. В. Уровень властной асимметрии и экономический рост отраслевых промышленных рынков: теоретиче-



ский и эмпирический анализ // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2018. — Т. 19, № 4. — С. 121–135.

8. *Региональная* промышленная политика: от макроэкономических условий формирования к механизмам реализации / А. И. Татаркин, О. А. Романова, Р. И. Чененова, И. В. Макарова. — М. : Экономика, 2012. — 360 с.

9. *Романова О. А.* Современная конкурентная промышленная политика // Современная конкуренция. — 2008. — № 3(9). — С. 44–57.

10. *Шаститко А. Е.* Промышленная и конкурентная политика: от теории к практике взаимодействия // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2014. — № 2(22). — С. 205–209.

11. *Crandall R. W.* The Failure of Structural Remedies in Sherman Act Monopolization Cases // Oregon Law Review. — 2001. — Vol. 80. — P. 109–198.

12. *Hay G. A., Werden G.* Horizontal Mergers: Law, Olicity, and Economics // American Economics Review. — 1993. — Vol. 83. — P. 173–177.

**А. Ю. Коковихин, Е. С. Огородникова**

## **Исследование региональной специфики инструментария информационной поддержки управления бизнес-процессами**

**Аннотация.** Актуальность статьи обусловлена необходимостью оценки региональной специфики использования информационных технологий, поддерживающих управление бизнес-процессами промышленных корпораций Уральского региона. Исследование направлено на выявление разрыва в синхронизации мировых трендов информационного обеспечения управления бизнес-процессами и трендов регионального уровня. Основой исследования является метод построения *Hure Cycle for BPM*, предложенный компанией Gartner. Авторами наглядно продемонстрированы количественные и качественные разрывы в присутствии информации о передовых системах поддержки бизнес-процессов на примере Уральского региона. Данные разрывы сказываются на деятельности региональных предприятий, приводя их к конкурентному отставанию.

**Ключевые слова:** *Hure Cycle for BPM*; информационная система; Уральский регион; мировая тенденция; бизнес-процесс.

Актуальность вопроса определения будущих трендов инновационной активности в различных сферах экономики требует разработки соответствующего методического инструментария. Одним из методов определения перспективности новой технологии является *Hure Cycle*, разработанный компанией Gartner. Данный метод используется при принятии решений стратегического характера, касающихся инвестирования в развитие и продвижение данной технологии, а также решений об использовании компаниями данной технологии в собственной бизнес-модели.

*Hure Cycle* объединяет метод *S*-образной кривой диффузии инноваций, предложенной в работах [10; 11], и фактор ожиданий относительно новой технологии, диагностируемый с помощью методов оценки присутствия упоминаний данной технологии в информационном пространстве (сообщения в СМИ, сети Интернет и т. д.). Можно констатировать достаточно узкую отраслевую направленность исследований, проводимых с помощью метода *Hure Cycle*. В частности, компанией Gartner ежегодно оценивается широкий спектр инновационных информационных технологий. В то же время отсутствуют региональные исследования с использованием метода *Hure Cycle*, что за-

трудняет принятие стратегических решений компаниями регионального уровня.

Целью данной статьи является выявление разрыва в синхронизации мировых трендов и трендов регионального уровня в информационном обеспечении управления бизнес-процессами.

Использование метода Нуре Cycle для решения данной научной проблемы позволит определить ожидания компаний Уральского региона в отношении технологий информатизации бизнес-процессов. Несмотря на вероятность оценок, данный метод позволяет структурировать разрыв между ранними ожиданиями и возможным развитием информационной технологии.

Теоретическая основа метода Нуре Cycle базируется на социологическом подходе, изложенном в работе [1], в которой предложена методология оценки перспективности технологии с помощью показателей информационного ажиотажа. Как отмечено в данной работе, ажиотаж сменяется разочарованием, поскольку высокие ожидания не соответствуют реальному результату инновационной технологии. Аналогичная трактовка метода Нуре Cycle присутствует и в работе [13], где отмечено, что разочарование часто сопровождается резким падением позитивных ожиданий, за которым следует медленное восстановление интереса к технологии на последующих циклах. Таким образом, модель S-образной кривой диффузии инноваций получает дополнительную характеристику Нуре, так называемый цикл повышенного общественного интереса, ажиотажа и высоких ожиданий. Общественный ажиотаж подогревает интерес к новой технологии и рекламирует ее, что стимулирует конкурентные действия участников рынка.

Нуре Cycle включает следующие фазы.

1. Технологический импульс, предполагающий прорыв, публичную демонстрацию продукта, его запуск или другое событие, вызывающее значительный интерес в отрасли и СМИ.

2. Пик завышенных ожиданий, в течение которого наблюдается чрезмерный восторг и нереальные прогнозы, а также поток широко разрекламированной активности. На данном этапе технологические лидеры приходят к некоторым успехам, но начинают проявляться сбои. Организациями, получающими до-

ход от данной технологии, являются организаторы посвященных ей конференций и издатели журналов.

3. Корыто разочарования. Поскольку технология на данном этапе не оправдывает завышенных ожиданий, она быстро становится немодной. Интерес СМИ уменьшается, за исключением предостерегающих рассказов.

4. Склон просвещения. На данном этапе сосредоточенные эксперименты и серьезная напряженная работа все более разнобразного круга организаций приводят к истинному пониманию применимости технологии, ее рисков и преимуществ. Коммерческие стандартные методологии и инструменты облегчают процесс разработки.

5. Плато продуктивности. На этом этапе реальные преимущества технологии продемонстрированы и приняты обществом. Инструменты и методологии становятся стабильными, поскольку они вступают во второе и третье поколения. Растущее число организаций чувствуют себя комфортно с уменьшенным уровнем риска; начинается фаза быстрого роста. Приблизительно 20 % целевой аудитории технологии приняли или внедряют ее.

Таким образом, модель Нуре Cycle отслеживает эволюцию технологии по мере прохождения ее через последовательные этапы, выраженные пиком, разочарованием и восстановлением ожиданий.

В работе [12] отмечено, что модель Нуре Cycle имеет достаточную гибкость, чтобы описать возрастающий интерес к новой технологии, приводящий к последующему обману высоких ожиданий с течением времени.

С момента введения модель Нуре Cycle вызвала значительный интерес со стороны практиков. В то же время, чтобы возник интерес и у академической науки, необходим достаточный объем эмпирических сведений, подтверждающих теоретические выводы относительно заявленной способности Нуре Cycle прогнозировать развитие новой технологии.

Социологическая база, на которой построена модель Нуре Cycle, требует использования соответствующих методов сбора информации, включающих опросы различного вида. Например, во время углубленных интервью респонденты предлагают

оценки технологических областей, демонстрирующих высокие ожидания относительно потенциала будущего инноваций.

Аналогичный метод исследования представлен в работе [7], основанной на построении ряда исследовательских вопросов, выявляющих место технологии на графике Hype Cycle.

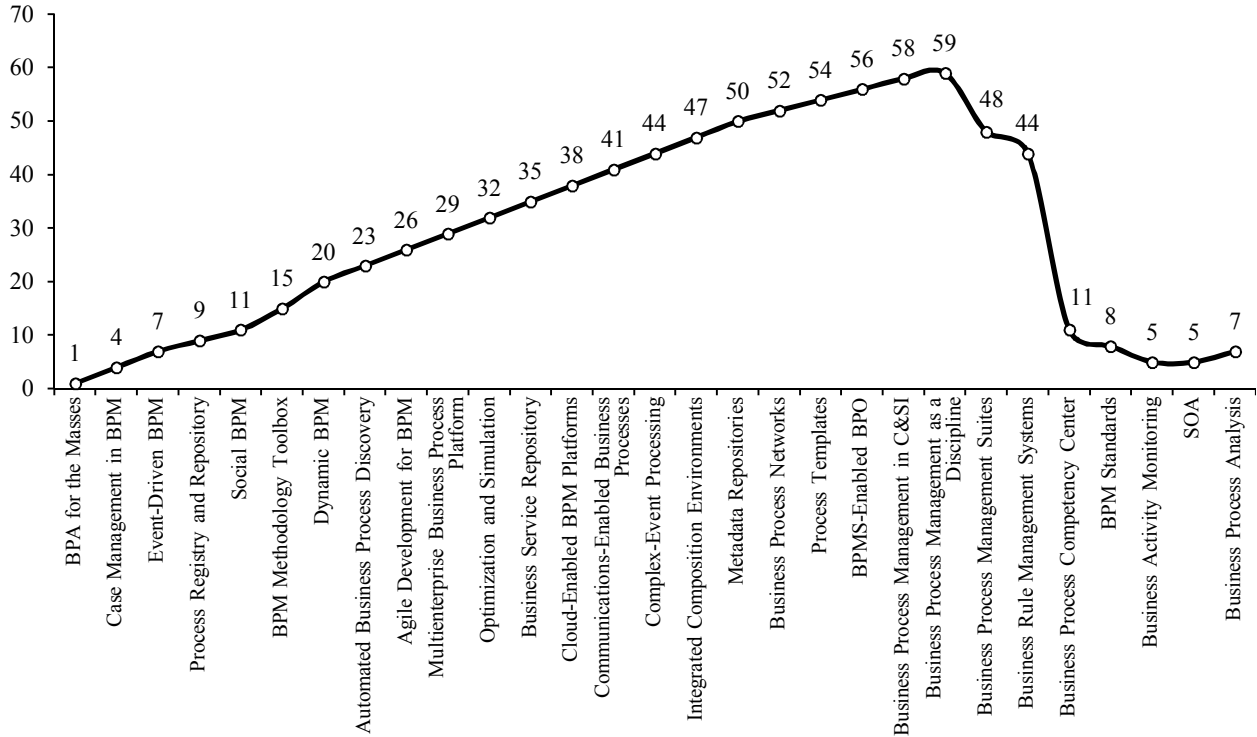
Принимая во внимание существующий исследовательский опыт, мы расширяем метод сбора информации по определению уровня ажиотажа относительно инновационных технологий путем использования методов оценки поискового трафика по запросам, содержащим названия перспективных технологий. Аналогичный метод сбора информации используется в работе [5]. Системы анализа поискового трафика позволяют определить географическую локализацию источников запросов, что соответствует целям данного исследования.

Проведенное исследование осуществлялось для инновационных информационных систем управления бизнес-процессами и административными регламентами. В основе лежат два временных периода 2010 и 2015 гг. — годы, за которые были представлены отчеты Hype Cycle компанией Gartner. На рис. 1 представлен Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования компании Gartner за 2010 г.

По итогам 2010 г. отмечено, что наибольший ажиотаж наблюдается по информационным системам Business Process Management in C&SI, которые используют:

- процессы, которые часто или неожиданно меняются;
- оптимизацию процесса;
- Agile-методы;
- метаданные и управляемые модели BPM-платформ.

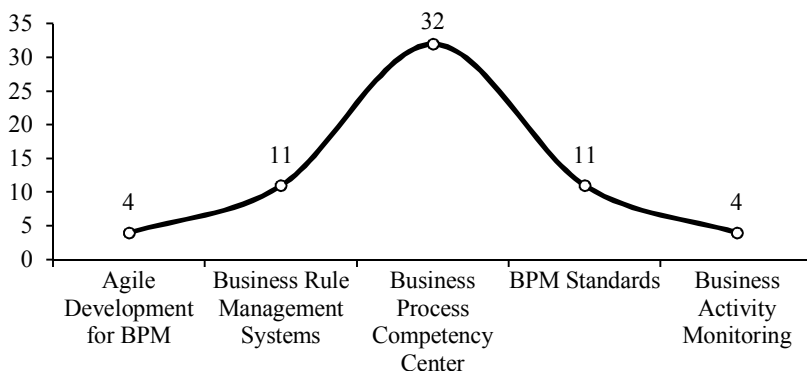
Ажиотаж вокруг BPM C&SI обусловлен тем, что организациям не хватает навыков в представленных областях. В исследовании компании Gartner, включающем более 500 респондентов во всем мире, указано, что более трети из них не хватает навыков в бизнес-стратегии, моделировании и проектировании процессов, навыков сравнительного анализа процессов, измерения процессов и показателей, управления процессами и использования технологий BPM.



**Рис. 1.** Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования компании Gartner в 2010 г. [3]

Эти проблемы побуждают директоров, владельцев процессов и старших руководителей ИТ-отделов ВР использовать BPM C&SI для помощи. По своим возможностям BPM-консалтинг изначально был оплотом небольших консалтинговых компаний, но по мере того как компании становятся более зрелыми с BPM и занимаются многосайтовыми проектами и многопроектными программами, им требуется многонациональная и глобальная программная поддержка.

Далее представим Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования Уральского региона в 2010 г. (рис. 2).



**Рис. 2.** Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования Уральского региона в 2010 г.

На рис. 2 видны существенные отличия по количественному составу технологий управления бизнес-процессами, упоминавшихся в информационном поле в 2010 г. Технология с наибольшим числом упоминаний Business Process Competency Center (ВРСС) выступает в роли внутреннего консультанта и инициатора управления бизнес-процессами, включая обучение и повышение осведомленности, и предлагает универсальный механизм, который предоставляет обучение и услуги для нескольких проектов, программ и инициатив BPM. ВРСС внедряет, выбирает и поддерживает руководящие принципы, стандарты и инструменты и предлагает услуги на основе методологического ин-

струментария, который позволяет предприятию развиваться и внедрять BPM.

Создание BPCC признано необходимым компонентом и стало неотъемлемым элементом успешного BPM в организациях. Организации используют BPCC для консолидации существующих инициатив по улучшению и осуществлению поэтапного изменения масштаба и воздействия проектов по улучшению бизнес-процессов (BPI). Стандартизация процессов идет вразрез с акцентом на дифференцирование процессов. Выделена проблема получения организационного принятия, так как BPCC должен отразить культуру и зрелость организации и обеспечить результаты, вызывающие доверие компании. Совершенствование инструментов для систем поддержки принятия решений (DSS) в корпоративных информационных системах промышленных предприятий рассмотрено в работе [8]. Если обратиться к рис. 1, то видно, что технология Business Process Competency Center по мировым тенденциям уже прошла период снижения ажиотажа. Это говорит о существенном запаздывании распространения передовых информационных технологий на региональном уровне.

Далее рассмотрим Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования компании Gartner за 2015 г. (рис. 3).

На рис. 3 наблюдается существенное увеличение количества новых информационных технологий управления бизнес-процессами. На пике ажиотажа находится Intelligent Business Process Management Suite (iBPMS), который представляет собой интегрированный набор технологий, поддерживающих встроенную аналитику, обработку сложных событий и совместную работу с сотрудниками. iBPMS объединяет различные формы интеллекта, одновременно используя мобильные и облачные платформы, применяемые в бизнесе [9].

iBPMS включает в себя интеграцию аналитики в реальном времени (объединение больших данных для анализа и обработки сложных событий для распознавания образов), социальное сотрудничество, позволяющее осуществлять потенциальную корректировку контекста процесса. iBPMS не только помогает визуализировать бизнес-результаты, но также дает уведомления о шаблонах, которые не соответствуют норме.



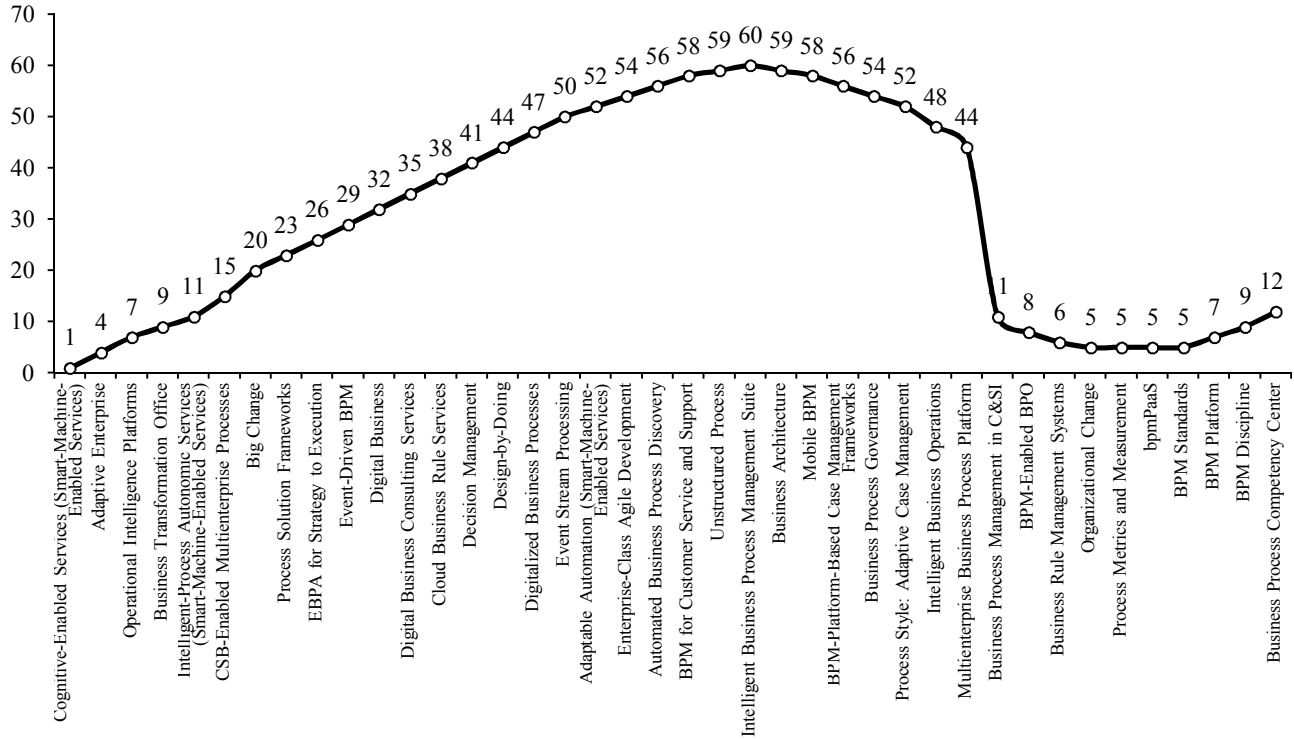
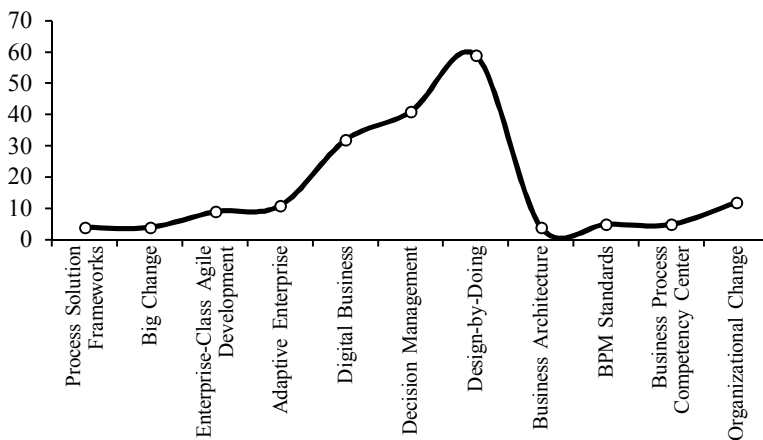


Рис. 3. Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования компании Gartner в 2015 г. [4]

Технология показывает, насколько быстро человеческий фактор может адаптироваться к изменениям в бизнесе и продвигаться к желаемым результатам.

Применение встроенного интеллекта в гибких процессах дает бизнес-профессионалам мощный инструмент, который включает приложения и сервисы. iBPMS можно использовать для осознания различий между лучшими практиками, одновременно открывая новые возможности с помощью интеллектуального, гибкого и визуально настраиваемого набора процессов, которые могут быть ориентированы на результат и (или) ключевой показатель эффективности.

Далее представим Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования Уральского региона в 2015 г. (рис. 4).



**Рис. 4.** Hype Cycle for Business Process Management по результатам исследования Уральского региона в 2015 г.

Как и в ситуации, отраженной на рис. 1 и 2, наблюдается существенное отставание присутствия в информационном пространстве Уральского региона запросов, связанных с текущими мировыми тенденциями в управлении бизнес-процессами. На пике ажиотажа находится технология Design by Doing, которая работает, когда процессы компании непредсказуемы.

В качестве основных результатов исследования можно отметить следующее. Метод Hype Cycle позволяет выявить разрыв в синхронизации мировых трендов и трендов регионального уровня в информационном обеспечении управления бизнес-процессами.

Авторами достаточно наглядно продемонстрированы количественные и качественные разрывы в присутствии информации о передовых системах поддержки бизнес-процессов на примере Уральского региона. Данные разрывы не могут не сказаться на деятельности региональных предприятий приводя их к конкурентному отставанию.

### Библиографический список

1. *Brown N., Michael M.* A sociology of expectations: retrospecting prospects and prospecting retrospects // *Technology Analysis and Strategic Management*. — 2003. — Vol. 15 (1). — P. 3–18.
2. *Dedehayir O., Steinert M.* The hype cycle model: A review and future directions // *Technological Forecasting and Social Change*. — 2016. — Vol. 108. — P. 28–41.
3. *Hype Cycle for Business Process Management*. — Gartner, 2010. — URL : <https://www.gartner.com/en/documents/1410814>.
4. *Hype Cycle for Business Process Management*. — Gartner, 2015. — URL : <https://www.gartner.com/en/documents/3102223>
5. *Jun S. P.* An empirical study of users' hype cycle based on search traffic: the case study on hybrid cars // *Scientometrics*. — 2012. — Vol. 91, no. 1. — P. 81–99.
6. *Mason C., Manzotti E.* Induced pluripotent stem cells: an emerging technology platform and the Gartner hype cycle // *Regenerative Medicine*. — 2009. — Vol. 4, no. 3. — P. 239–331.
7. *O'Leary D. E.* Gartner's hype cycle and information system research issues // *International Journal of Accounting Information Systems*. — 2008. — Vol. 9, no. 4. — P. 240–252.
8. *Plakhin A., Semenets I., Kokovikhin A., Dolzhenko R.* Improving the quality management of an enterprise in the field of underwater construction // *MATEC Web of Conferences*. — 2018. — Vol. 178. — Art. 08003.
9. *Plakhin A., Semenets I., Ogorodnikova E., Mironov D.* Improvement of tools for decision support systems (DSS) in corporate information

systems of industrial enterprises // MATEC Web of Conferences. — 2018. — Vol. 178. — Art. 08002.

10. *Rogers E. M.* Diffusion of innovations. — New York : Simon and Schuster, 2010. — 518 p.

11. *Rogers E. M., Shoemaker F. F.* Communication of Innovations; A Cross-Cultural Approach. — New York : The Free Press, 1971. — 476 p.

12. *Silvestrini P., Amato U., Vettoliere A., Silvestrini S., Ruggiero B.* Rate equation leading to hype-type evolution curves: A mathematical approach in view of analysing technology development // Technological Forecasting and Social Change. — 2017. — Vol. 116. — P. 1–12.

13. *Steinert M., Leifer L.* Scrutinizing Gartner's hype cycle approach. In Picmet 2010 Technology Management for Global Economic Growth. — 2010. — P. 1–13.

Л. Ш. Кудин

## Корпоративное управление предприятия: содержательный фундамент и влияние на конкурентоспособность

**Аннотация.** Геополитические и экономические вызовы последних лет заставляют задуматься над новыми механизмами эффективности российских корпораций. Это предполагает пересмотр ориентиров в системе корпоративного управления, переход от внешнего к внутреннему вектору развития компании. В работе уточнен содержательный фундамент понятия «корпоративное управление», сформирован теоретический каркас исследования феномена корпоративного управления. Проведен анализ институциональных условий становления российской модели корпоративного управления, выявлены особенности ее формирования. Систематизированы основные этапы развития российской модели корпоративного управления.

**Ключевые слова:** корпоративное управление; конкурентоспособность; российская модель корпоративного управления.

Корпоративное управление является ключевым фактором, обеспечивающим эффективную работу компании. Влияние особенностей корпоративного управления распространяется далеко за пределы интересов акционеров и самих компаний, является одним из источников повышения конкурентоспособности компании и важным фактором его развития.

Корпоративное управление относится к набору правил, процессов и структур, посредством которых компании управляются и контролируются. Это касается отношений между основными акционерами компании и сделок с обеспечением того, чтобы акционеры получали доход от своих инвестиций. Международный ориентир для лучшей практики управления устанавливается Принципами корпоративного управления ОЭСР, в первую очередь охватывающими права и обязанности акционеров, руководителей и совета директоров. Соблюдение данного документа приносит пользу предприятиям за счет повышения их эффективности, предоставления им необходимых средств, снижения стоимости капитала и улучшения отношений с банками, держателями облигаций и правительством. Для стран с формирующимся рынком это служит уникальным инструментом для минимизации воздействия экзогенных экономических потрясений, содействия укреплению прав собственности и поощрения при-

тока внешних инвестиций, что в конечном итоге позволяет рынкам капитала развиваться [6].

Понятие «корпоративное управление» пришло в российскую экономику из американской. Термин «the corporate governance» стал использоваться американскими экономистами на рубеже XIX–XX веков с появлением и активизацией крупных корпораций, когда стало происходить отделение права собственности от управления собственностью. Традиционно под корпоративным управлением понимается разнообразная деятельность, нацеленная на защиту интересов собственников при управлении компанией наемными менеджерами. Исследователями особенно отмечается необходимость разделения понятий «корпоративное управление» и «корпоративный менеджмент», последнее обычно трактуется как деятельность по текущему управлению организацией.

Боб Трикер, известный как отец корпоративного управления, в издании «Pocket Director» дает следующее определение термина «корпоративное управление»: «это способ, при помощи которого осуществляется власть над корпоративной организацией. Все корпоративные организации нуждаются в том, чтобы каким-то образом определялось общее направление их деятельности, и в том, чтобы осуществлялось конкретное руководство их функционированием» [13].

Американская национальная ассоциация корпоративных директоров утверждает, что «эффективное корпоративное управление дает гарантию, что определены долговременные стратегические цели и планы и сформирован надлежащий менеджмент и управленческая структура для их реализации; в то же время эффективное корпоративное управление дает уверенность, что структура функционирует для того, чтобы обеспечивать поддержание чистоты и незапятнанности корпоративной репутации и подотчетности компании ее акционерам-собственникам» [13, с. 78].

Руководители Российского института директоров И. Беликов и В. Вербицкий трактуют корпоративное управление как «систему взаимоотношений между собственниками (акционерами) компании и ее менеджментом, между различными группами (категориями) акционеров, между компанией и другими заинте-

ресованными группами (стейхолдерами) по вопросам обеспечения интересов указанных участников корпоративных отношений и эффективной деятельности компании, ее соответствия социальным целям и общественным интересам» [1].

В Кодексе о корпоративном управлении дается следующее определение корпоративного управления: «понятие, охватывающее систему взаимоотношений между исполнительными органами акционерного общества, его советом директоров, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Корпоративное управление является инструментом для определения целей общества и средств достижения этих целей, а также обеспечения эффективного контроля за деятельностью общества со стороны акционеров и других заинтересованных сторон».

Федеральная служба по финансовым рынкам, существовавшая до 2013 г., в издании «Корпоративное управление: история и практика» ввела термин «корпоративное управление» на государственном уровне, обозначив следующие трактовки: «система отчетности перед акционерами лиц, которым доверено текущее руководство компанией»; «способ управления компанией, который обеспечивает справедливое и равноправное распределение результатов деятельности между акционерами, а также иными заинтересованными лицами»; «комплекс мер и правил, которые помогают акционерам контролировать руководство компании и влиять на менеджмент в целях максимизации ее прибыльности и стоимости»; «система взаимоотношений между менеджерами компании и ее владельцами по вопросам обеспечения эффективности ее деятельности и защите интересов владельцев, а также других заинтересованных сторон» [2].

Корпоративное управление появилось с зарождением корпоративной формы организации бизнеса, что сделало возможным объединение капиталов и формирование юридических лиц, существующих независимо от собственников.

Изначально корпорации формировались вокруг личности предпринимателя, выпускающего акции, которые приобретались в основном жителями крупных городов Европы и Северной Америки, проживавшими на близлежащих территориях, что позволяло принимать участие в собраниях акционеров и согласованно решать проблемы деятельности компании. Однако

в процессе экономического роста в США в 1920-е годы произошли значимые изменения в структуре акционерного капитала компаний. Одним из таких изменений является тот факт, что собственность стала более раздробленной. При этом управлять компаниями стали профессиональные менеджеры, не имеющие вклада в капитал корпорации. Круг собственников в начале XX века значительно расширился; как правило, собственники выступали поставщиками капитала с целью получать прибыль от деятельности корпорации. Так обозначился один из основных принципов современного корпоративного управления — разделение прав собственности и менеджмента.

В настоящий момент можно говорить о пяти основных теориях, связанных с корпоративным управлением, которые складывались в разное время и отражают основные предпосылки и факторы формирования и развития корпоративного управления.

Самая ранняя концепция, которая легла в основу значительной части корпоративного законодательства большинства стран мира, — *теория управляющих*. В основе этих законов лежит условие, что директора проявляют доверительную ответственность в отношении акционеров компании. В теории управляющих находят отражение положения классической теории корпоративного управления, в которой утверждается, что директора действуют в качестве руководителей исключительно в интересах акционеров, не ставя выше свои личные амбиции. Директора, назначаемые на общем собрании акционеров, подотчетны общему собранию по поводу контроля над использованием ресурсов компании. При этом отчетность, предоставляемая менеджментом, правдива и ясна.

*Теория организации*. В рамках теории организации не сразу возник аспект проблемы корпоративного управления. Например, совет директоров практически встраивался в некоторые организационные схемы. Однако основная масса организационных исследований исходит из того, что возглавляет организационную структуру генеральный директор. В последнее время появились важные результаты исследований социологии организационной и управленческой деятельности, поведенческих проблем и проблем лидерства, что внесло вклад в развитие концепции корпоративного управления.



*Стейкхолдерская теория.* Возникшая в 1970-х годах теория заинтересованных групп отражает тот факт, что масштаб деятельности крупных, особенно многонациональных корпораций настолько велик, что затрагивает интересы не только собственников, а решения, которые принимаются в организации, могут повлиять на различные сопряженные с организацией слои общества в разнообразных аспектах. Таким образом, процесс корпоративного управления организацией должен учитывать и общественные интересы, такие как интересы потребителей, работников, защита окружающей среды и т. п.

*Агентская теория.* Хотя агентская теория появилась в 1930-х годах, ее идеи были применены к корпоративному управлению только в 1980-е годы. С точки зрения агентской теории предполагается, что человек как эгоцентрическое существо будет действовать в интересах других не иначе, как максимизируя собственную полезность. При этом отношения между директорами и собственниками (акционерами) рассматриваются как контракт, а поскольку директора будут действовать в собственных интересах, то будет присутствовать момент сравнения затрат на проверку выполнения ими условий контракта и затрат на принуждение. Уравновешивающими механизмами в данном случае могут быть судебные разбирательства, публикация фактов некорректного поведения и т. д.

*Теория фирмы.* Важными компонентами финансовой экономики и теории фирмы стали агентская теория и транзакционные издержки. В рамках теории фирмы корпоративное управление рассматривается как система взаимодействия с целью повышения эффективности деятельности фирмы.

В связи с тем, что механизм управления корпорацией довольно сложен и, как уже было отмечено, характеризуется отделением собственности от управления, эффективное корпоративное управление должно позволять собственникам (акционерам) контролировать стратегии и тактики развития корпорации и предотвращать и выявлять оппортунистическое поведение менеджеров; сторонние инвесторы должны получать положительные сигналы о состоянии дел внутри компании; не должно быть претензий к корпорации со стороны государства.

Установление и поддержание баланса между интересами взаимодействующих в рамках корпорации сторон в различных моделях корпоративного управления происходит разными способами и в разных формах.

Н. М. Розанова [3] выделяет три критерия классификации моделей корпоративного управления:

- 1) тип корпоративной культуры;
- 2) государственное регулирование;
- 3) преимущественные источники финансирования, в соответствии с которыми предлагаются следующие модели корпоративного управления: биржевая, банковская, клановая, семейная, аффилированная.

*Биржевая модель* распространена в США, Великобритании, Канаде, Австралии и Новой Зеландии. Формирование модели обусловлено некоторыми экономическими и правовыми особенностями англо-американских стран, прежде всего высокой степенью «распыленности» акционерного капитала. Акции компаний находятся в основном во владении у небольших финансовых компаний и частных лиц. Инвестирование в акции и облигации компаний — основная форма осуществления сбережений населения. Как правило, целью инвестиций является получение доходов в краткосрочной перспективе за счет курсовой разницы, т. е. присутствует спекулятивная составляющая, готовность к принятию рисков. Однако этот факт объясняет, почему инвесторы столь заинтересованы в прозрачности корпорации, в эффективности корпоративного управления, нацелены на регулярный мониторинг информации по компании.

Фондовый рынок высоколиквиден, и посредством его инструментов осуществляется контроль за деятельностью корпораций, слияния, поглощения, разделения и выкупы. Инвесторы осуществляют поиск высокодоходных направлений вложения средств, бизнес стремится к росту стоимости компании. Фондовая биржа и законодательство обеспечивают высокую степень информационной открытости корпорации и устанавливают ограничения по манипулированию акциями компании. Фондовая биржа также контролирует деятельность компании, права акционеров достаточно четко определены и защищены.

Смягчение конфликта интересов, исключение зависимости менеджеров от совета директоров и разделение процесса контроля и контролируемых субъектов происходит за счет наличия формальных процедур корпоративного управления, разработки документов, детально регламентирующих деятельность корпорации и взаимодействие субъектов, строгой подотчетности уровня управления соответствующему контролирующему органу, а также за счет наличия большого числа независимых директоров. Такая формализация отношений между субъектами корпоративного управления дополняется прозрачностью деятельности организации. Информационная прозрачность является одним из главных требований корпоративного управления в биржевой модели и достигается за счет того, что большой объем корпоративной информации, такой как отчетность, сделки, планы, перспективы компании, подлежит опубликованию.

Основные принципы функционирования корпоративного управления в рамках данной модели следующие. Общее собрание акционеров является высшим органом управления и проходит, как правило, один раз в год. Акционеры выбирают совет директоров и принимают важные для деятельности корпорации решения. Но в связи с тем, что акционерная собственность очень рассредоточена, основным органом управления является совет директоров. Совет директоров должен защищать интересы акционеров, в том числе миноритарных, стремиться к максимизации их благосостояния. Члены совета директоров могут быть привлечены к административной и уголовной ответственности в случае банкротства компании и несут ответственность по всем делам.

В составе совета должны быть внешние и внутренние директора. Внешних (независимых, не имеющих интересов внутри компании) должно быть больше одного, но не более половины, так как руководство должно быть сосредоточено в руках тех, кто управляет компанией, — внутренних директоров. Как у внешних, так и у внутренних директоров равная ответственность по делам компании. При этом директора, лично заинтересованные в каких-либо сделках, не могут принимать решения по ним. Наиболее спорные вопросы решаются комитетами, состоящими в основном из независимых директоров. В соответ-

ствии с требованиями американской Комиссии по ценным бумагам обязательными в каждой корпорации являются комитеты по аудиту и по вопросам вознаграждения, каждой компанией определяется количество комитетов и их назначение. В полномочия совета директоров входит подбор и назначение генерального директора, других позиций топ-менеджмента компании, предусмотренных уставом корпорации. Генеральный директор подотчетен совету директоров и акционерам, при этом его полномочия, как правило, достаточно велики. Уставом корпорации может быть предусмотрено вынесение решений при определенных сложных ситуациях на общее собрание акционеров.

В данной модели защита интересов акционеров происходит посредством представительства в совете директоров всех заинтересованных групп. Аффилированность ограничивает возможности членов совета директоров: законодательно запрещено участие в принятии решений членам совета директоров, заинтересованным в каких-либо сделках. Основные вопросы деятельности корпорации, такие как отчетность, аудит, финансы, вознаграждение директоров и менеджмента, решаются специальными комитетами. Права акционеров исключительны в вопросах стратегии развития корпорации, но высокая раздробленность пакетов акций означает невозможность для отдельного акционера сколько-нибудь значимо повлиять на действия фирмы. Менеджмент и сотрудники компании действуют в качестве агентов акционеров в рамках текущего управления компанией.

Государство законодательно устанавливает общие правила для всех участников и контролирует их соблюдение. В основе кодекса корпоративного управления лежит информационная прозрачность, справедливое отношение ко всем акционерам. Главным источником контроля качества корпоративного управления является фондовая биржа, поэтому компании заинтересованы в видимых и исчисляемых краткосрочных результатах деятельности. Задача топ-менеджеров, в том числе генерального директора, прежде всего администраторов, заключается в обеспечении бесперебойного производственного процесса на основе универсального высокого профессионализма.

*Банковская модель* характерна для стран Центральной Европы. Модель опирается на принципы социального взаимодей-

ствия всех сторон, заинтересованных в деятельности корпорации, и на право их участия в принятии решений относительно корпорации, интересы и мотивы всех прямо или косвенно заинтересованных лиц, подверженных влиянию данной корпорации должны учитываться. Данная модель характеризуется как закрытая, с преобладанием концентрации акционерного капитала в руках банков и сравнительно небольшой распыленностью акций среди частных инвесторов. Фондовый рынок значительно менее ликвиден, население менее активно в биржевых делах по сравнению с США и Великобританией. Население осуществляет сбережения посредством банковских вкладов, а банки выступают в качестве инвесторов, покупая акции и облигации компаний, а также предоставляют компаниям кредиты. Поэтому банки активно участвуют в деятельности компаний, регулярно осуществляют мониторинг качества корпоративного управления и при неудовлетворительном, с точки зрения банка, положении дел в компании и неэффективном корпоративном управлении могут отказать в предоставлении финансовых ресурсов.

В данной модели предусмотрена двухзвенная система управления, включающая наблюдательный совет, правление и менеджмент. Наблюдательный совет осуществляет контроль за хозяйственной деятельностью компании. Он формируется из представителей акционеров и трудового коллектива, причем в разных странах соотношение представителей различно, от одной трети до половины членов совета могут быть представителями сотрудников. Это служит средством дополнительного контроля менеджмента и мотивации персонала. Количество членов наблюдательного совета зависит от размера компании, основными его задачами являются назначение менеджеров компании и контроль их деятельности, а также разработка стратегических планов развития компании. Наблюдательный совет избирает членов правления, которые не могут присутствовать в нескольких уровнях управления и не должны заниматься коммерческой деятельности помимо основного места работы. В правление входят от 5 до 15 чел., которые осуществляют непосредственное хозяйственное руководство компанией и отвечают за результаты ее деятельности. Также члены правления отвечают за какую-либо функциональную область либо направление развития бизнеса.

В банковской модели более низкая по сравнению с биржевой моделью стоимость привлечения капитала за счет банковского финансирования и перекрестного владения акциями. Роль фондового рынка не столь значима, как в биржевой модели, что приводит к снижению информационной прозрачности компаний, преобладает высокая концентрация собственности, что может приводить к недостаточному учету интересов миноритарных акционеров. Вместе с тем участие в наблюдательном совете представителей других структур позволяет учитывать интересы не только собственников, но и других заинтересованных сторон. Функции управления и контроля четко разграничены, что снижает вероятность оппортунистического поведения руководящего состава компании.

Перекрестное владение акциями делает систему управления компаниями значительно сложнее, но вместе с тем компании становятся взаимозависимыми. Банки являются ядром корпоративной сети и оказывают не только финансовые, но и другие услуги, такие как стратегическое планирование, консалтинг, сопровождение экспортно-импортных операций и т. п. Для этого банк должен быть экспертом по деятельности компании и хорошо разбираться в ее делах и в положении в отрасли. В связи с тем, что в рамках данной модели можно голосовать акциями, находящимися на доверительном хранении в банке, а также находящимися в банке в залоге, роль банков еще более усиливается и банкам удается накопить до 80 % и более акций компании, что позволяет определять политику компании и решать кадровые вопросы.

Задачей менеджмента в данной модели является решение в основном технических вопросов деятельности компании, и руководителями становятся, как правило, сотрудники со специализированным научным либо техническим образованием и опытом, а не администраторы.

Государство координирует взаимодействие между компаниями и банками, также может владеть акциями компании, иметь представителей в правлении и наблюдательном совете.

*Клановая (японская) модель.* На основе финансово-промышленных конгломератов (дзайбацу и кейрецу) в Японии в силу социокультурных и политэкономических особенностей сформиро-

ровалась собственная модель корпоративного управления, основанная на социальной сплоченности и взаимозависимости участников корпоративного процесса. Головной банк строит вокруг себя корпоративный клан, организуя инвестиционный процесс и принимая на себя риски хозяйствования. Фондовый рынок малоликвиден, высокая концентрация собственности в руках акционеров одного и того же клана, владение акциями перекрестное, высокая степень вертикальной интеграции.

Корпоративный клан включает в себя страховые и лизинговые, промышленные и торговые компании. Головной банк обеспечивает финансовые потребности всех компаний, входящих в группу, в основном, все процессы взаимодействия происходят внутри группы. Цель клана заключается в расширении рынков сбыта, а не в повышении капитализации.

Особенности японской корпоративной культуры, выражающиеся в системе пожизненного найма основной массы работников, в большей степени горизонтальных внутрикорпоративных перемещениях, приводят к тому, что возраст топ-менеджеров как патриархов фирмы значительный, внутри корпорации низкая конфликтность, решения принимаются коллективно. Высший менеджмент назначается по критериям из определенной социальной группы, таким как образование, квалификация, опыт, навыки.

Основным органом управления кейрецу является совещание президентов головных компаний. Советы директоров компаний в основном состоят из внутренних участников, как правило, вышедших на пенсию топ-менеджеров компании-партнера, и подтверждают решения, принимаемые на совещании президентов.

Собрание акционеров является реальным управляющим органом, на нем избирается совет директоров, принимается решение о выплате дивидендов, назначается аудитор, решается вопрос о вознаграждении директорам. При плохих результатах деятельности компании в состав совета директоров временно могут входить представители головного банка.

Для данной модели не характерны враждебные слияния и поглощения, конкуренция внутри группы. В клановой модели низкая стоимость привлечения финансовых ресурсов, ориента-

ция на долгосрочные перспективные цели и высокая устойчивость. Государство играет в данной модели значительную роль, так как может создавать благоприятные условия для определенных отраслей и компаний, помогать в развитии рыночной инфраструктуры. Целью государственной поддержки является повышение конкурентоспособности национальных товаров на мировом рынке.

*Семейная модель* корпоративного управления предполагает владение и управление бизнесом одной семьей. Корпорации, представляющие собой семейные бизнес-группы, широко распространены в странах Азии, Латинской Америки, в Канаде, а также в таких европейских странах, как Бельгия, Швеция, Италия, Франция. Данные компании, как правило, очень закрыты для внешних инвесторов, в свободной продаже обращается лишь небольшое количество акций, корпоративный капитал сосредоточен в руках семейных акционеров.

В рамках данной модели происходит пирамидальное построение бизнес-группы, что позволяет семейной компании контролировать активы компаний, значительно превышающие по первоначальные вложения. Внешние инвесторы могут привлекаться для финансирования каких-либо проектов, но не получают большинства голосов. Для того чтобы не допускать внешних инвесторов к управлению фирмой, многие семейные компании эмитируют акции с одним голосом для свободного обращения и привилегированные, на которые приходится несколько голосов и другие полномочия — для членов семьи. Топ-менеджеры в данной модели могут быть назначены только из близких семье социальных групп.

В данной модели реализуется строгий контроль за ведением бизнеса, что позволяет снизить риски для членов семьи — основных инвесторов, компании отличаются устойчивостью и возможностью сосредоточить ресурсы для реализации крупных проектов. Вместе с тем именно ограничение человеческих ресурсов в топ-менеджменте семейным кругом может создавать проблемы для ведения бизнеса, что может проявляться как в непроизводительном использовании ресурсов компании, так и в ненадлежащем уровне профессионализма и квалификации руководителей. Помимо этого, в семейной модели низкая информаци-



онная прозрачность и недостаточно защищены права миноритарных акционеров.

*Аффилированная модель.* В России и других странах Восточной Европы в период становления рыночных отношений в связи с особенностями формирования частной собственности, такими как опасность рейдерства, затраты на сохранение собственности, низкая защищенность акционеров на начальном этапе, возникли особые механизмы корпоративного контроля и преобладает инсайдерский вариант владения компанией с совмещением права владения и права управления.

В России проблемы корпоративного управления долгое время не решались на политическом уровне. В 1990-х годах эта практика отсутствовала, учитывая плохую правоохранительную деятельность, позволяющую проводить дискриминацию в отношении миноритарных акционеров, и низкую прозрачность. Эти явления создали негативное представление о таких компаниях для инвесторов и препятствовали экономическому росту. Поворотным моментом стал переход к рыночной экономике и распространение российских компаний за рубежом. Правовые рамки, связанные с основными корпоративными формами, были установлены Гражданским кодексом в 1994 г. и дополнены Законом об акционерных обществах (АО) и Законом об обществах с ограниченной ответственностью (ООО), введенными в 1995 и 1998 гг. соответственно. Основные принципы корпоративного управления, рекомендованные для всех АО, были установлены в 2002 г. Кодексом корпоративного поведения и охватывали права акционеров, состав совета директоров, функции исполнительного органа, раскрытие информации, надзор и т. д. [7; 9].

Однако только в последнее время все большее число компаний начали внедрять эти принципы в повседневную жизнь. Этому способствовали повышение осведомленности о проблеме и приверженность международным стандартам, с одной стороны, и реформы, совершенствование законодательства, с другой стороны. Последние включают многочисленные поправки к существующим законам и принятие в 2014 г. пересмотренного варианта документа корпоративного поведения, а именно Кодекса корпоративного управления. Хотя последний документ нацелен исключительно на компании, торгуемые на фондовой бирже,

и носит добровольный характер, существует общая борьба за улучшение условий корпоративного управления в России, ведущаяся как государственными, так и частными организациями. По состоянию на 2016 г. 16 % из 127 компаний, опрошенных РвС, сообщили о соблюдении положений корпоративного кодекса. По сравнению с 2015 г. эта цифра удвоилась, что свидетельствует о важности вопросов управления для компаний. Кроме того, 47 % предприятий находились на пути реализации принципов, а еще 16 % были готовы начать эту процедуру в ближайшем будущем [5].

По законодательству корпорации в России должны иметь руководящий и исполнительный орган: общее собрание акционеров (членов), отвечающее за «высшие» решения, затрагивающие компанию, и совет директоров, отвечающий за ежедневные операции. Закон предусматривает как одноуровневую, так и двухуровневую корпоративную структуру, предполагающую, что последний может быть представлен одним лицом, которое обычно именуется генеральным директором в России, или коллегиальным исполнительным органом, обычно называемым правлением, с генеральным директором, выступающим в качестве главы. Также возможно, что исполнительные функции делегированы управляющей компании.

Наличие дополнительного руководящего органа — совета директоров — является обязательным для АО с числом акционеров, превышающим 50, и добровольно для ООО. В случае учреждения совет директоров избирается общим собранием акционеров путем кумулятивного голосования в АО или общим собранием участников простым большинством голосов или кумулятивным голосованием в ООО. В отличие от ООО, для которого полномочия совета директоров не регулируются законом, эта структура уполномочена осуществлять общее управление компанией в АО. Его точные обязанности включают стратегическое планирование, созыв общего собрания акционеров и разработку повестки дня, выдвижение предложения о размере дивидендных выплат, выпуске облигаций и (в некоторых случаях) акций и т. д. Минимальное количество директоров составляет пять и варьируется соответственно от семи до девяти, если количество голосующих акционеров превышает 1 000 и 10 000.

Примечательно, что генеральный директор не может быть избран на пост председателя совета директоров [10].

Право увольнять генерального директора в России находится в компетенции общего собрания акционеров, если оно не передается совету директоров, что должно быть прямо указано в уставе компании. Последний случай редок, поскольку эта компетенция исторически принадлежала акционерам во многих компаниях, например, в государственных предприятиях. В этом смысле в России и таких развитых странах, как США, совет директоров традиционно играет решающую роль в обеспечении соответствия действий руководителей интересам акционеров [8].

Еще одна особенность корпоративного управления в России касается организационной культуры, которая традиционно характеризуется терпимостью к авторитаризму и сильной ориентацией на коллективизм в ущерб индивидуалистическим ценностям. Это полная противоположность западному индивидуалистскому и демократическому стилю ведения бизнеса [4].

Кроме того, существуют различия в структуре владения акциями. В отличие от широко изученных стран с англосаксонской моделью корпоративного управления, Россия стремится к немецким и японским системам управления с точки зрения высокой концентрации собственности [11]. Согласно последним исследованиям, 75 % акций почти в половине из топ-93 российских компаний, торгуемых на бирже, принадлежат одному или нескольким взаимосвязанным владельцам. Для сравнения: в 90 % акционерных компаний Великобритании нет доминирующего акционера с долей участия более чем 25 % [12].

В целом Россия предлагает уникальные условия для изучения качества корпоративного управления. С одной стороны, до недавнего времени компании страдали от огромных проблем с управлением. Тем не менее прогресс в законодательстве и восприятии вопросов корпоративного управления в последние десятилетия впечатляет. С другой стороны, корпоративное управление и организационная культура в современной России резко контрастируют с этими явлениями в развитых странах. Эти факты влияют на качество внутреннего контроля и на конкурентоспособность компаний и должны быть изучены.

## Библиографический список

1. *Беликов И., Вербицкий В.* Корпоративное управление, его стандарты и их внедрение // Общество и экономика. — 2005. — № 10-11. — С. 113–139.
2. *Корпоративное* управление: история и практика / Федеральная служба по финансовым рынкам. — URL : [http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/old\\_ffms/attach.asp@a\\_no=373](http://www.cbr.ru/sbrfr/archive/fsfr/old_ffms/attach.asp@a_no=373).
3. *Розанова Н. М.* Корпоративное управление : учебник. — М. : Юрайт, 2017. — 339 с.
4. *Abe N., Iwasaki I.* Organizational Culture and Corporate Governance in Russia: A Study of Managerial Turnover // Post-Communist Economies. — 2010. — Vol. 22. — P. 449–470.
5. *Between Strategy and Tactics.* — URL : <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey/russian-boards-survey-2016-eng.pdf>.
6. *Claessens S., Yurtoglu B. B.* Corporate governance in emerging markets: A survey // Emerging markets review. — 2013. — Vol. 15. — P. 1–33.
7. *Corporate Governance in Russia: Report on the Observance of Standards and Codes.* — URL : <http://documents.worldbank.org/curated/en/486811468293408241/pdf/823220REVISED00RMAT0final019Mar2014.pdf>.
8. *Directors and top managers: allies or rivals.* — URL : <https://www.pwc.ru/ru/corporate-governance/assets/russian-boards-survey-2017-rus.pdf>.
9. *Lanshina T.* Implementing the G20/OECD Principles of Corporate Governance: What is the Progress in BRICS and Indonesia? // International Organisations Research Journal. — 2017. — Vol. 12. — P. 137–159.
10. *Muravyev A.* Boards of directors in Russian publicly traded companies in 1998–2014: Structure, dynamics and performance effects // Economic Systems. — 2017. — Vol. 41. — P. 5–25.
11. *Shleifer A., Vishny R. W.* A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance. — 1997. — Vol. 52. — P. 737–783.
12. *OECD Corporate Governance Facebook.* — URL : <http://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Factbook.pdf>.
13. *Tricker R. I.* Pocket Director: The Essentials of Corporate Governance from AZ. — Profile Books, 1996. — 240 p.

В. А. Ли

## Использование стратегии Total Quality Management как инструмента повышения конкурентоспособности российских предприятий

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию проблемы управления качеством на предприятии на основе философии TQM. Анализируются восемь принципов Total Quality Management в практической деятельности российских предприятий. Сделана попытка выявить возможности и ограничения применения концепции TQM в деятельности российских предприятий. Показано, что в современных экономических условиях наиболее эффективным инструментом постоянного улучшения конкурентоспособности является применение стратегий TQM в деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** всеобщее управление качеством; TQM; система менеджмента качества; устойчивость развития; модель делового совершенства; качество менеджмента.

В условиях усиливающейся конкуренции каждая компания вынуждена обеспечить себе преимущество на рынке. Высокое качество управления организацией позволит компаниям стать более конкурентоспособными не только на отечественном, но и зарубежных рынках. В России ежегодно появляются все больше руководителей, которые видят стабильность своих предприятий в отлаженной системе управления, отвечающей мировым стандартам. Проблема качества менеджмента тем более актуальна в свете санкций, введенных США и странами ЕС, которые оказывают определенное негативное влияние на деятельность отечественных предприятий. Но вместе с тем временные затруднения в связи с санкциями создают условия для развития отечественного бизнеса. Задача руководителей российских предприятий и организаций одновременно и проста и сложна. Простота заключается в том, что необходимо постепенно перенимать опыт зарубежных компаний, обращая внимания на их проблемы и ошибки, а сложность заключается в том, что при внедрении необходимо учитывать национальную специфику.

В России подход к качеству остается техническим и выражается в соблюдении официальных требований, предъявляемых к продукции, что является проявлением скорее пережитков советского периода, чем национальных и культурных особенно-

стей. Большинство компаний по-прежнему придерживается авторитарного управления, особенно в условиях кризиса. Однако российские компании понимают необходимость использования в своей деятельности современных инструментов менеджмента качества. В настоящее время арсенал инструментов совершенствования качества бизнеса достаточно многообразен и продолжает пополняться новыми подходами, позволяющим улучшать как результативность, так и эффективность деятельности организации. В частности, такие инструменты, как «шесть сигм», стандарты серии ИСО, сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), структурирование функций качества (Quality Function Deployment), анализ характера и последствий отказов (Failure Mode and Effect Analysis), методы самооценки на основе национальный премий качества, бенчмаркинг и др. Подавляющее большинство используемых подходов основаны на принципах всеобщего управления качеством. Аббревиатура TQM уже знакома российским менеджерам, однако для большинства из них, так и остается аббревиатурой. Очевидно, что исследование возможностей наиболее интенсивного применения концепции тотального управления качеством (Total Quality Management, TQM), предполагающей повышение качества деятельности через совершенствование организационных процессов, поможет руководителям более успешно применять ее на практике.

Цель исследования — изучить ограничения и возможности применения концепции TQM на российских предприятиях через призму анализа практического использования принципов TQM.

Постулаты концепции TQM возникли в середине XX века на основе работ выдающихся теоретиков менеджмента качества У. Э. Деминга, А. Файгенбаума, К. Исикавы. Основы этой концепции были заложены Демингом и сформировали высокогуманную культуру предприятий.

Хотя У. Э. Деминг внес существенный вклад в развитие концепции TQM, данный термин был предложен американским ученым А. Фейгенбаумом, который определил TQM как «эффективную систему для интегрирования усилий различных групп организации по разработке, поддержанию и улучшению каче-

ства, с тем чтобы осуществлять маркетинг, проектирование, производство и обслуживание на самом высоком экономическом уровне, позволяющем обеспечить полное удовлетворение потребителей» [14].

Японские ученые и специалисты при трактовке содержания TQM ставили акцент на изучении и развитии методов управления качеством всеми работниками организации. Американский подход, принятый Министерством обороны США, к раскрытию понятия ориентирован на «набор руководящих принципов, которые составляют основу постоянного улучшения организации» и «повышение степени удовлетворения запросов потребителей в настоящем и будущем» [7].

Европейский подход к содержанию категории TQM наиболее полно отражен П. Эрто, профессором по статистике Неапольского университета. Он трактует TQM как «достижение и поддержание определенного уровня качества, требующегося потребителю, по наименьшей возможной цене». В этом смысле термин «глобальный» означает отсутствие любых пределов, ограничений и поправок любого вида [12].

Более объективное определение TQM, на взгляд автора, было предложено Международной организацией по стандартизации (ISO): «организационный подход, сосредоточенный на качестве, базирующийся на участии всех сотрудников, нацеленный на длительный успех; процесс, который достигается благодаря улучшению условий работы, полному удовлетворению потребителей и всех членов общества»<sup>1</sup>.

В целом анализ рассмотренных трактовок TQM позволяет сделать вывод, что они отражают основную сущность понятия, а именно:

а) *тотальный* — означает вовлечение в процесс всех сотрудников предприятия, включая вспомогательную сеть и жизненный цикл изделия;

б) *управление* — пошаговая организация процесса, включающая этапы как планирования, контроля, так и руководства, набора персонала, снабжения;

---

<sup>1</sup> *Международный стандарт ИСО 8402-1994 «Управление качеством и обеспечение качества».* — URL : <http://forpm.ru/uploads/iso-8402-94.pdf>.

в) *качество* — забота о предоставлении клиенту наилучших товаров, максимально соответствующих его потребностям.

Основой идеологии данной системы служат три положения:

1) акцент на качество как основной инструмент достижения целей компании;

2) акцент на максимальное использование всех видов ресурсов;

3) акцент на действия всех подразделений.

Фундамент системы — это управленческий подход, ставящий в центр внимания задачу повышения качества, основанного на участии в решении этой задачи всего коллектива организации на всех этапах жизненного цикла продукции. Методы, используемые в рамках системы, чрезвычайно многообразны и охватывают множество сторон деятельности предприятия. В число таких методов входят и методы управления качественными параметрами продукции, и методы координации деловых процессов, и методы управления персоналом, и методы управления ресурсами. Принципы философии тотального управления качеством при ведении бизнеса направлены на удовлетворение клиента, удовлетворение поставщика и непрерывное улучшение бизнес-процессов и позволяют формировать высокую культуру менеджмента. Именно в принципах заложены критерии устойчивого успеха.

Анализ практики применения российскими предприятиями концепции TQM свидетельствует, что в России проявляется ряд проблем, которые мешают эффективному использованию систем управления качеством. Рассмотрим основные проблемы и ошибки при внедрении концепции TQM в менеджменте качества на российских предприятиях.

**Принцип 1. Ориентация на потребителя.** Последствия советского периода сильно повлияли на развитие философии TQM в российском бизнесе. Во время советского периода перечеркивалось одно из главных принципов TQM, а именно удовлетворение потребностей потребителей. При производстве потребительских товаров в условиях планово-распределительной системы качество означало соответствие стандарту. В административно-командной системе Советского Союза спрос и предложение



были предметом государственного планирования, конкуренция между производителями отсутствовала. В настоящее время мнение потребителей стало важным для российских предприятий и организаций, ведь им пришлось бороться за клиентов. Однако удовлетворение потребителей не означает лишь умение навязать свой товар; удовлетворение потребителей — это искусство дать то, что они ожидают, и даже предвосхитить их требования. Распространена практика удовлетворения потребителей как односторонний процесс восприятия клиентов — только как конечных покупателей. Руководство заинтересовано выжать максимум прибыли из сложившейся конъюнктуры, поэтому проблемы качества продукции уходят на второй план и ресурсы на их решение выделяются по остаточному принципу.

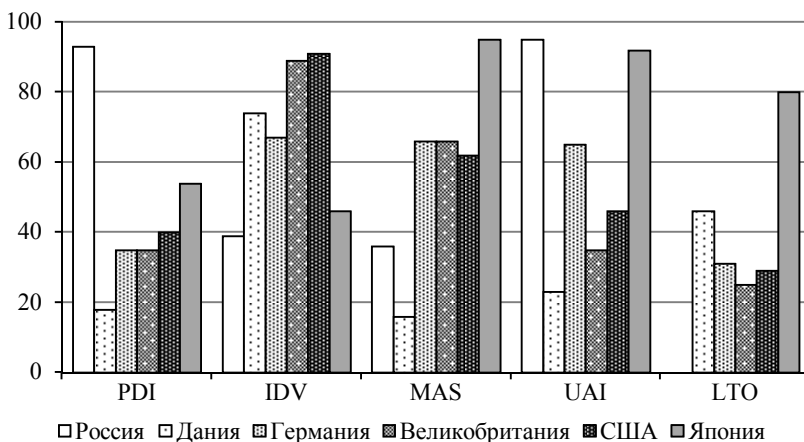
**Принцип 2. *Лидерство руководителя.*** Д. Джуран в качестве необходимого условия эффективного управления качеством на предприятии называл «интенсивное персональное участие высшего руководства в разработке общефирменного подхода и дальнейшей его реализации» [13]. Г. П. Воронин справедливо указывает, что при внедрении СМК по стандартам ИСО 9000 «руководящие должности должны занимать грамотные, умелые лидеры, осознающие необходимость решения проблем качества, способные увлечь этой идеей и повести за собой коллег и партнеров» [3]. По мнению Д. И. Алексева и К. М. Рахлина, «при формировании современного менеджмента организации нельзя лидерство высшего руководства перекладывать на плечи уполномоченного представителя по СМК, оставляя высшему руководству роль наблюдателя» [1]. К сожалению, на практике такое положение дел встречается достаточно часто, что существенно влияет как на результативность, так и на эффективность общего менеджмента организации. В преобладающем большинстве в практике общего менеджмента отечественных организаций руководитель не вникает в проблемы менеджмента качества, не возглавляет перемены в компании.

Особый вопрос — отношение лидера с культурой организации. Культура организации трудноуловима, но ее роль сложно переоценить. Это наиболее консервативный элемент организации. Большая часть компаний по-прежнему придерживается авторитарного управления. Это доказывает и подтверждает ис-

следование Герта Хофстеде [2], который предложил совокупность показателей, которые определяют культурные особенности различных стран. Индикатор «культурные особенности» достаточно показательно объясняет различную степень эффективности и успешности TQM в различных странах, в том числе и России.

Сравнение определяется следующими пятью показателями (см. рисунок) [2]:

- 1) дистанцированность от власти (PDI);
- 2) неприятие неопределенности (UAI);
- 3) соотношение индивидуализм/коллективизм (IDV);
- 4) достижение результата любой ценой (напористость) (MAS);
- 5) краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее (LTO).



Измерение национальных культур [2]

Из рисунка видно, что Россия характеризуется одним из самых высоких уровней дистанции власти в мире (93 пункта). Это свидетельствует о том, что власть, руководство является наиболее важной частью жизни сотрудников, вынуждает их преклоняться и, следовательно, значительно снижает возможность для вовлечения сотрудников в управленческие процессы. Также

видно, что в России высоко значение по показателю «неприятие неопределенности». Это еще одна проблема российского бизнеса. Как руководство, так и персонал стараются избежать любых неопределенностей и неясностей.

Очевидно, что если руководство не является заинтересованным потребителем и заказчиком системы, то СМК имеет фрагментарный характер, далекий от реальной жизни организации.

**Принцип 3. Вовлечение персонала.** Вовлеченность — это показатель взаимоотношений «организация — работник». При этом работник готов к выполнению действий, которые могут выходить за рамки его функционала, прилагать дополнительные усилия, а также рекомендовать свою компанию в качестве надежного работодателя и работать в компании как можно дольше. С. Верба, К. Л. Шлоцман, Г. Брэди, говоря о вовлеченности, уделяют особое внимание тому, что данное чувство определяется предрасположенностью человека к участию в той или иной трудовой деятельности, которая состоит из трех компонентов: знание, интерес, результативность [15]. По мнению О. Свергун, «вовлеченность персонала заключается в эмоциональном и интеллектуальном состоянии, пребывая в котором, сотрудники стремятся выполнять работу как можно лучше» [9]. Как следует из исследования Gallup, у компаний с высокой вовлеченностью персонала по сравнению с другими компаниями продуктивность выше на 8 %, а текучесть персонала ниже на 14 %, производственный травматизм — на 25 %, количество прогулов — на 3 %. Компании, в которых уровень вовлеченности максимально высок, в два раза рентабельнее конкурентов, поэтому работодатели по всему миру ищут новые способы вдохновить сотрудников. [11].

Практика применения принципа вовлечения персонала на российских предприятиях имеет место только в крупных корпорациях и в случае внедрения в деятельность организации стандартов по модели ИСО 9000. В основном это случаи, когда активно применяется метод «кружки качества».

**Принцип 4. Процессный подход.** TQM рассматривает любую деятельность организации как процесс. Успешный опыт применения процессного подхода относится в основном к предприятиям зарубежных стран, поскольку в западной экономике

давно выработана и широко применяется система стандартов качества описания бизнес-процессов. Стоит отметить, что отечественные предприятия не имеют еще достаточно позитивного опыта перехода к процессному подходу. Внутри подавляющего большинства российских организаций имеется немало проблем. В частности, это касается отсутствия системы стандартов, средств, документирования, регламентов работ [4]. Пока попытки внедрить процессный подход не приводят к успешным результатам. Можно выделить следующие причины неудач: человеческий фактор, недостаточное участие «первого лица» в реализации процессов, некорректная постановка целей, отсутствие команды управленцев верхнего уровня, непонимание руководством процессного подхода к управлению, нежелание персонала что-либо менять в деятельности организации. В настоящее время в российской практике нет четкой теоретической базы процессного подхода к управлению, используются лишь методики, частично решающие проблемы совершенствования процессов, а адаптированных к отечественным условиям, доказавших свою практическую значимость методик перехода к процессному подходу в управлении организацией пока нет.

**Принцип 5. Единство системы.** Искусственное моделирование рынка не способствовало, а противоречило философии качества. Следовательно, такие недостатки систем управления качеством, как ограниченность сферы действия, отсутствие ориентации на потребителя, экономическая незаинтересованность предприятий, несистемный подход (для более поздних подходов) [5], свидетельствуют, что принцип системности не выполнялся и не мог быть реализован по объективным причинам. В настоящее время стоит вопрос о необходимости совершенствования и развития теории и методологии менеджмента качества. Существует реальная проблема адаптации управленческих теорий к российской действительности разработке методов и методик адаптации системного подхода в практической деятельности.

**Принцип 6. Непрерывное улучшение.** Этот принцип является опорой TQM и позволяет организации применять аналитические и творческие методы для поиска путей повышения своей конкурентоспособности и эффективности.

Анализ практики улучшения СМК свидетельствует, что организации используют различные методы, такие как самооценка, бенчмаркинг, реинжиниринг. Наиболее активно применяется метод моделирования конкурсов на основе национальных премий качества. Широкое распространение получили японская, американская и европейская премии качества. Во многих странах модели премий действительно заняли достойное уровня место в арсенале менеджеров. Однако в России ориентация и критерии национальной премии стали инструментом совершенствования пока для небольшого числа компаний. Российская премия качества остается для организаций лишь наградой в одном из многочисленных конкурсов, со всеми плюсами и минусами, присущими подобным мероприятиям. Потенциал самооценки на базе критериев модели практически не реализуется, практика эталонного сопоставления с лучшими в своей области компаниями, компаниями — лауреатами премии прививается плохо в силу «комплекса засекреченности» отечественного бизнеса. Тем не менее возможности совершенствования, которые открывают модели премий качества, можно с успехом использовать для построения конкурентоспособной организации в России уже сегодня — важно лишь знать о существовании этих возможностей и взять их на вооружение раньше конкурентов.

**Принцип 7. Принятие решений на основе фактов.** Реализация принципа направлена на принятие правильных управленческих решений на основе фактических данных, которые необходимо постоянно собирать и анализировать. Причем, как это предусмотрено стандартами ИСО серии 9000, применение статистических методов обеспечения качества рассматривается как гарантия стабильности качества продукции. Практика внедрения статистических методов показывает, что среди всех методов внедрения в системы качества это наиболее слабое место. Статистические методы внедряют «для галочки», так как отсутствие понятия «статистические методы» не позволяет получить сертификат соответствия на систему менеджмента качества. Как отмечают О. В. Дерябина, Л. А. Редько и Е. С. Песков, на пути широкого применения статистических методов отечественными организациями имеется ряд серьезных препятствий [7]:

— отсутствие у большинства руководителей и специалистов организаций адекватного понимания сути и значения статистических методов, а также важности преобразования, осмысления и использования информации;

— незнание статистических методов и правил их применения;

— отсутствие опыта обработки эмпирических данных;

— отсутствие удобных, изложенных ясно без привлечения сложного математического аппарата и доступных для освоения рядовому инженерно-техническому персоналу пособий по статистическим методам.

Хотелось бы отметить, что проблема распространения и применения статистических методов заключается еще и в недостаточном вовлечении персонала в процесс улучшения деятельности организации и связана с ограничением финансовых ресурсов. Перечисленные трудности свидетельствуют, что определение потребности в статистических методах в системе качества, выбор и освоение конкретных методов — достаточно сложная и продолжительная работа.

**Принцип 8.** *Отношения с поставщиками.* Взаимовыгодные отношения предприятий с поставщиками материалов и комплектующих и эффективное управление поставками, а также потоком сопутствующей информации являются одними из определяющих конкурентных преимуществ на рынке.

Российский опыт свидетельствует, что системное управление базой поставщиков практически не используется. По оценке специалистов [6], только 3 % российских компаний имеют в настоящее время четко проработанную стратегию формирования управления цепочкой поставок. Именно этим объясняется то, что в западных компаниях доля логистических издержек в цене товара составляет всего 11–12 %, в то время как в России — 24 %. Разница в этих показателях и есть та цена, которую потребитель платит за отсутствие должного внимания к поставкам материалов и комплектующих. Типичная ошибка при работе с поставщиками — стремление работать со всеми одинаково в рамках одного подхода и одной стратегии. Главным мотивом создания партнерства является повышение конкурентоспособ-

ности и инновационной активности при помощи комбинаций внешних и внутренних ресурсов.

Таким образом, проведенное исследование по выявлению возможностей и ограничений применения концепции TQM в российской практике управления позволяет сделать следующие выводы.

1. TQM не является залогом успеха, однако в условиях конкуренции существенно повышает конкурентоспособность фирмы.

2. Российский бизнес находится в начале пути к внедрению концепции TQM. На этом этапе необходимы большие затраты усилий, средств и времени для решения всех проблем и успешного внедрения концепции TQM.

3. Несмотря на то, что одной из главных причин возникновения TQM стала глобализация, критерии, включаемые в данную концепцию, не едины, как и результаты применения управления качеством в различных странах и даже фирмах в одной стране. Причиной такого расхождения можно считать гетерогенность как национальных, так и организационных культур. Существующие концепции не дают ответа на вопрос о возможности преодоления культурных различий с целью добиться эффективного применения TQM во всех необходимых ситуациях. Возможными путями решения, по мнению автора, могут стать создание необходимой теоретической базы, обучение менеджеров в соответствии с культурными особенностями стран и проведение государственной политики, направленной на популяризацию TQM в России.

На основании изложенного можно заключить, что философия качества TQM в сложившихся экономических условиях является оптимальным средством достижения высокоэффективного управления бизнес-процессами. Для поддержания конкурентоспособности системы управления качеством предприятия могут применять несколько стратегий. Организация может выбирать наиболее подходящую стратегию исходя из сложившихся условий ее работы, а именно:

1) стратегия поэтапного внедрения TQM. Цель стратегии — улучшение ключевых бизнес-процессов и работы подразделений на основе использования различных инструментов ме-

неджмента качества. Главным преимуществом этой стратегии является внедрение философии TQM по мере изучения ее отдельных частей. Примерами внедрения таких инструментов являются использование круга качества, статистическое управление процессами, методы Тагути, «шесть сигм», развертывание функций качества;

2) стратегия применения теории TQM. Цель — выявление недостатков внедренных в практику положений TQM, разработанных специалистами (Э. Деминг, Дж. Джуран, Ф. Кросби). Преимущество заключается в устранении причин отклонений и недостатков в сравнении с этими теориями, существующими на практике. Примерами внедрения этой стратегии являются применение «14 пунктов Деминга» и «7 смертельных болезней» или «триад качества» Джурана;

3) стратегия применения модели для сравнения. Цель — бенчмаркинг бизнес-процессов лидирующей организации в реализации TQM. Преимущества стратегии заключаются в выявлении факторов успешного внедрения. На основе полученной информации менеджмент разрабатывает модель управления, адаптированную к условиям работы конкретной организации;

4) стратегия применения критериев по качеству. Цель стратегии — разработка системы качества на основе критериев модели премий по качеству. Критерии используются, чтобы определить области улучшения в своей работе. Примерами могут являться критерии премии Э. Деминга, Европейской награды за качество, Премии Правительства РФ и др.

Организация, реализующая подход TQM к управлению качеством, создает доверие к возможностям своих процессов и качеству деятельности, а также обеспечивает основу для постоянного улучшения. Это приводит к росту удовлетворенности потребителей, других заинтересованных сторон и обеспечивает возможность достижения конкурентных преимуществ при различных вариантах прогноза экономического развития страны и мировой экономики.

Стоит отметить, что развитие TQM в российском бизнесе зависит от действий не только самих компаний, но и государства. Эффективность и успех предприятий благотворно отражается на экономике страны. Поэтому одна из важных задач госу-



дарства — привить философию качества российским компаниям. Одним из действенных способов повышения конкурентоспособности российских компаний со стороны государства должно стать распространение информации о национальных премиях в области качества. Отметим, что Российская премия качества, учрежденная в 1996 г., позиционируется как конкурс, а не как модель самооценки и пока не стала моделью совершенствования, в отличие, например, от Европейской премии качества. Для раскрытия потенциала Российской премии качества государственным органам необходимо рекламировать данную модель как эффективный инструмент для самооценки.

### Библиографический список

1. *Алексеев Д. И., Рахлин К. М.* Менеджмент качества и качество менеджмента – европейский опыт // Все о качестве. Зарубежный опыт. — 2004. — № 2(44). — С. 3–27.

2. *Баженова Е. С.* Возможности и ограничения применения концепции Total Quality Management в практике управления зарубежными и отечественными компаниями // Экономика и менеджмент инновационных технологий. — 2014. — № 2. — URL : <http://ekonomika.snauka.ru/2014/02/4267>.

3. *Белобрагин О. В., Воронин Г. П.* Еще раз об эффективности системы менеджмента качества (ретроспективный взгляд на проблему) // Экономика качества. — 2012. — № 1(1). — URL : <http://eq-journal.ru/pdf/01/Белобрагин%20ВЯ.pdf>.

4. *Кукарцев А. В.* Обзор практики внедрения процессного подхода к управлению на российских предприятиях // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. — 2007. — № 4. — С. 149–152.

5. *Мазур И. И., Шапиро В. Д.* Управление качеством : учеб. пособие. — 7-е изд., стер. — М. : Омега-Л, 2010. — 399 с.

6. *Нестеров С. Ю., Кузнецов В. А.* Логистические концепции в современной фирме // Вестник Воронежского государственного университета. Сер.: Экономика и управление. — 2010. — № 2. — С. 145–148.

7. *Редько Л. А., Пескова Е. С.* Проблемы применения статистических методов контроля и управление качеством // Вестник науки Сибири. — 2011. — № 1(1), ч. 1. — С. 203–205.

8. *Салимова Т. А.* Управление качеством : учебник. — М. : Омега-Л, 2014. — 416 с.
9. *Свергун О.* Вовлеченность персонала: ценное преимущество // Справочник по управлению персоналом — 2001. — № 8. — С. 59–64.
10. *Файгенбаум А.* Контроль качества продукции. — М. : Экономика, 1986. — 470 с.
11. *Харский К. В.* Благонадежность и лояльность персонала. — СПб.: Питер, 2003. — 496 с.
12. *Эрто П.* Всеобщее качество, в которое верю. — Н. Новгород : СМЦ «Приоритет», 2000. — 55 с.
13. *Juran J. M.* A History of Managing for Quality: The Evolution, Trends, and Future Directions of Managing for Quality. — Milwaukee : ASQC Quality Press, 1995. — 596 p.
14. *Joiner B., Gaudard M.,* Variation Management and W. Edward Deming // Quality Progress. — 1999. — Vol. 23, no. 12. — P. 29–37.
15. *Verba S., Schlozman K. L., Brady H. E.* Voice and Equality: Civic Voluntarism in American Politics. — Cambridge, MA : Harvard University Press, 1995. — 640 p.

## Оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия

**Аннотация.** В статье рассмотрены факторы конкурентоспособности персонала. Представлена методика деловой оценки экономистов предприятия. Показано влияние взаимосвязи количественных и качественных показателей на объективность оценки работников, представлены критерии оценки как инструменты управления персоналом для создания конкурентного преимущества предприятия.

**Ключевые слова:** персонал; конкурентоспособность персонала; методика оценки; критерии оценки.

Конкурентоспособность предприятия — это совокупность свойств и характеристик субъекта в рамках одинаковых условий превосходить другие субъекты.

Анализируя факторы, формирующие конкурентоспособность предприятия, необходимо отметить, что за каждым фактором стоит характеристика деятельности работника. Конкурентоспособность предприятия непосредственно зависит от уровня квалификации работника. Причем конкурентоспособность — это не самоцель, а необходимое условие обеспечения достойного уровня и качества жизни [2].

Конкурентоспособность работника — это оценка реальной его способности, индивидуальных качеств, деловых и профессиональных навыков и умений, выгодно отличающих его от остальных работников [4].

Персонал всех без исключения предприятий выступает основой их эффективного функционирования. И, как следствие, анализ конкурентоспособности персонала невозможен без его оценки.

В оценке персонала главным принципом является объективность, гарантирующая дальнейшую справедливость и эффективность кадровых решений.

На сегодняшний день в российских компаниях активно происходит пересмотр подхода к оценке персонала. Отличительной чертой становится применение целого комплекса различных методов, направленных на оценку соответствия множеству показателей и критериев [3; 6]. Оцениваются не только возможности

специалиста, профессиональная грамотность, но и реализация трудового потенциала в процессе работы. Это своего рода модель соответствия конкретным условиям производства.

Главная особенность оценки персонала — это обеспечить обратную связь работника и руководителя. Работнику необходимо понимать, как оценивается его труд.

Сущность оценки заключается в том, что она является эффективным инструментом повышения результативности труда, поскольку ее результаты позволяют:

- подобрать персонал, желающий обучаться, и адекватно реагировать на организационные изменения;

- совершенствовать систему профессионально-квалификационного продвижения;

- стимулировать трудовую активность посредством зависимости уровня заработной платы от результатов труда;

- совершенствовать производственную культуру и др.

Экономическая служба предприятия обеспечивает максимально эффективную его работу. Она проводит экономический анализ и контролирует исполнение плана.

Исследования, проведенные в ряде предприятий Екатеринбургa и Свердловской области, показали, что наряду с другими структурными подразделениями экономические службы не имеют собственной системы оценки труда.

В качестве поощрения выступает коллективная премия, начисленная по итогам работы предприятия, не учитывающая индивидуальный вклад работников.

Критериями оценки специалистов планово-экономического отдела могут быть: владение технологией разработки планов хозяйственной деятельности предприятия; профессиональное составление штатного расписания и расчет заработной платы; применение лучшего варианта ценообразования и другие результирующие показатели деятельности предприятия.

Следует отметить, что достаточно сложно количественно учесть индивидуальный вклад работника и определить степень влияния на общий результат деятельности предприятия.

Экономистам на предприятии необходимо вовремя реагировать на организационные изменения, на отклонения в после-

довательности работы, оперативно и самостоятельно принимать решения и др.

Вместе с тем существенным недостатком традиционных доплат как вида поощрения является то, что они не имеют четких количественных и качественных границ и зависимостей между результатами труда экономиста и размером его вознаграждения. Все эти и ряд других обстоятельств учтены в предлагаемой нами методике оценки деятельности работников экономических служб предприятия, что подтверждает ее актуальность и эффективность использования [5].

Определяя критерии эффективности деятельности работников, необходимо следовать в первую очередь целям и содержанию оценки.

Основными результирующими критериями, на наш взгляд являются:

- объективность — применение группы показателей для характеристики специалиста, результатов его работы, поведения работника в организации; учет более продолжительного периода времени и динамики результатов;

- оперативность — своевременность оценки, регулярность ее проведения;

- доступность — осведомленность работников о способе проведения оценки, обеспечение обратной связи с экспертом;

- демократизм — возможность привлечения к оценке специалиста его коллег;

- объективный подход к требованиям и оценке работников;

- простота, ясность и прозрачность процедуры оценки;

- эффективность — объективная оценка работника.

Разработка методического обеспечения является основным условием компетентного проведения деловой оценки специалистов, и это — довольно непростая в организационном плане работа.

Необходимо отметить, что единой универсальной методики оценки для решения всех вопросов не существует, и едва ли она возможна. Нет и универсальной методики оценки работников за рубежом [5].

Предприятия вынуждены самостоятельно разрабатывать программы оценки, способы ее проведения или перерабатывать шаблонные положения, используя опыт других предприятий, далеких от их отраслевой направленности. Такой подход, несомненно, приведет к существенному искажению сути оценки.

Разработка программы деловой оценки экономиста предприятия представляет собой систему, включающую установленные показатели и способов оценки.

Изначально выявляются личные качества работника и результаты его труда. Затем следует определить зависимость этих оценок друг от друга. Определить, что берется за основу — исключительно личные качества работника либо только результаты труда? Решение этих вопросов имеет первостепенный характер, так как здесь определяется структура формирования набора показателей оценки.

При оценке личных качеств экономиста следует определить, какие критерии считать основными, являются ли объективными выбранные качества.

Оценку качества труда необходимо выполнить с разных позиций; такой подход позволит оценить сам процесс труда, оценку его затрат и сложности.

В зависимости от выбора той или иной оценки будут меняться ее критерии. В разработанной нами методике представлена комплексная система оценки деятельности работников экономических служб предприятия.

Содержание оценки напрямую зависит от содержания ее цели и возможности приобрести нужный материал для ее проведения. В одном случае в основе лежит оценка только личных качеств, в другом оцениваются преимущественно результаты работы специалиста. Необходимо отметить, что наиболее распространенным способом оценки является метод сравнения [1].

Количественная и качественная оценка труда проводится с целью определения их соответствия установленным показателям, а оценка процесса — компетенциям не только содержания труда, но и формам осуществления трудовой активности.

При создании методике необходимо соблюдение ряда условий:

— разработка необходимой системы показателей, наиболее полно характеризующей наличие профессиональных и личных качеств специалиста;

— последовательность расчета показателей;

— обработка и предоставление данных в удобной для оценки форме.

Уникальность данной методики обусловлена ее гибкостью. Условия могут и должны меняться в зависимости от влияния разного рода факторов.

Насколько это значимая и сложная задача, становится ясно в начале ее разработки. На стадии выбора критериев мы столкнулись с трудностями разграничения деловых и индивидуальных качеств специалиста.

Сложность связана с тем, что определение «деловые качества» не имеет однозначной интерпретации, отсутствует и единый набор такого рода качеств [5]. Первоначальной основой для выбора качеств, на наш взгляд, являются содержание выполняемой работы и требования к ее эффективному выполнению.

Следующий шаг создания методики связан с определением конкретного набора качеств. Здесь необходимо учитывать, что применение в оценке только одного критерия, безусловно, приведет к ошибочной его оценке разными экспертами из-за неодинакового его толкования.

В разработку программы входит не только установление набора качеств, но и построение системы оценки (оценочной шкалы). Для каждого соискателя эксперт устанавливает степень проявления качеств. Применение балльной оценки (от 1 до 10) дает возможность получить суммарную величину по всем признакам, сопоставить ее с нормативным уровнем и на этом основании сделать вывод, чтобы исключить долю субъективизма при оценке работника. Все значения следует охарактеризовать непосредственно самому работнику, его начальнику, сотрудникам и экспертам.

Достаточно много вопросов появляется при попытке найти единый критерий комплексной оценки специалиста и результатов его труда [1]. И сложность здесь заключается в том, что простая сумма баллов по наибольшему числу критериев усредняет значение наиболее важных.

Предложенная нами классификация критериев с детальной характеристикой каждого из них позволит одинаково интерпретировать показатели оценки разными экспертами.

На заключительном этапе разработки методики производится расчет, где учитывается оценка специалиста руководителем, коллегами и самооценка. Критерии оценки остаются прежними, изменяется только содержание инструкции. На рисунке представлена схема методика оценки.



Методика оценки деятельности экономиста

Представленная нами схема позволяет установить, на каком этапе оценки происходит ухудшение показателей, если такая ситуация имеет место.



Таким образом, анализ результатов оценки позволяет объективно и корректно сравнивать сотрудников и выявлять их потенциал.

Предлагаемая методика определяет не средний балл оценки, а значимость работника в коллективе. Она позволяет регулировать цену труда специалистов с учетом их трудового вклада.

Несмотря на кажущуюся простоту, методика является достаточно системной и информативной. Помимо персональных оценок специалистов, выявленная информация устанавливает, в какой плоскости находятся проблемы профессионального характера и в чем суть разногласий в коллективе.

### **Библиографический список**

1. *Бутырин О. В.* Методическое и программное обеспечение оценки деятельности подразделений противопожарной службы : дис. ... канд. техн. наук. — Иркутск, 2000. — 152 с.

2. *Доценко Е. В.* Особенности управления компетенциями персонала в рыночных условиях хозяйствования // Научное обеспечение системы повышения квалификации кадров. — 2014. — № 2(19). — С. 71–77.

3. *Иванова С. В.* Методы оценки профильных компетенций // Справочник по управлению персоналом. Журнал российской практики HR-практики. — 2002. — № 12. — С. 27–31.

4. *Кибанов А. Я., Митрофанова Е. А., Коновалова В. Г.* Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 156 с.

5. *Махинова Н. В.* Совершенствование организационных технологий планирования в здравоохранении : дис. ... канд. экон. наук. — Екатеринбург, 2010. — 219 с.

6. *Biemans H., Mulder M., Poell R., Mulder M., Wesselink R.* Competence-based VET in the Netherlands: background and pitfalls // Journal of Vocational Education and training. — 2004. — Vol. 56(4). — P. 523–538.

**А. Г. Мокронос**

## **Методология конкурентоспособного развития предприятия**

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретико-методологические аспекты управления конкурентоспособным развитием предприятия. Обобщены и систематизированы взгляды ученых на экономическое содержание способности предприятия к конкуренции. Обоснована необходимость систематического мониторинга источников и факторов конкурентных преимуществ предприятий, формируемых его внутренней и внешней средой, на отраслевых товарных рынках, а также на рынках факторов производства.

**Ключевые слова:** конкуренция; стратегия предприятия; конкурентоспособное развитие; конкурентное преимущество; экономическая политика.

До сих пор в экономической литературе существуют различные точки зрения относительно сущности конкурентоспособного развития предприятия, источников и факторов его устойчивых конкурентных преимуществ. В значительной мере данное обстоятельство обусловлено неоднозначным толкованием конкуренции как экономической категории, а также смыслового содержания самой способности предприятия к конкуренции.

В эволюции экономической мысли можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция», в том числе поведенческий, марксистский, структурный, функциональный и ценностно-сетевой.

Поведенческий подход рассматривает конкуренцию через внутреннее свойство человека, присущее ему по природе, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству [15]. Например, А. Смит отождествлял конкуренцию с соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров, с «невидимой рукой» рынка — рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил [14].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции связывает ее с борьбой за редкие экономические блага. В частности, по мнению А. Маршалла, главное преимущество конкуренции заключается в формировании равновесия низ-

ких цен, а свободная конкуренция как способ организации ведет к оптимальному разделению труда и обеспечивает эффективность экономики. При этом монополия трактуется как полная противоположность конкуренции, всегда и везде уменьшающая общественное благосостояние [9].

Конкуренцию в качестве поведенческой характеристики рассматривает и марксистский подход, вкладывая, однако, принципиально иное понимание экономической сущности соперничества. Методология данного подхода базируется на четырех принципах: во-первых, конкуренция рассматривается как производственное отношение, форма борьбы экономических интересов, следствие особых социально-экономических условий существования частной собственности; во-вторых, конкуренция понимается как эволюционный процесс, результатом которого является развитие содержания и формы проявления конкурентных отношений; в-третьих, генезис конкуренции связывается не с редкостью ресурсов, а с развитием производительных сил общества, общественным разделением труда и товарным обращением как господствующей формой связи между производителями; в-четвертых, конкуренция исследуется в своем непрерывном движении и возобновлении [16]. Важным результатом марксистской трактовки конкуренции как борьбы за наиболее прибыльное приложение капитала является возможность выделения находящихся во взаимосвязи двух ее видов: внутриотраслевой (соперничество между производителями однородных товаров за перераспределение рыночной стоимости) и межотраслевой (соперничество производителей разнородных товаров в качестве инвесторов за наиболее выгодное размещение своих капиталов).

Наряду с поведенческой трактовкой понятия конкуренции получил широкое распространение структурный подход. Наиболее существенные положения этого подхода нашли отражение в работах Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших основу современной теории типов рыночных структур: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии [19]. В структурной трактовке конкуренции в центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, а возможность влияния фирмы на общий

уровень цен на рынке, при этом акцент исследования смещается на анализ структуры рынка и существующих на нем условий.

Функциональный подход акцентирует рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Данный подход на первое место выдвигает концепцию конкуренции как борьбу старого с новым, которая осуществляется предпринимателями, внедряющими новые комбинации факторов производства [20]. При данном подходе значительное внимание уделяется степени адаптации конкурентных отношений к технологическим изменениям, а исследование конкуренция выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов. Модель анализа конкуренции включает оценку не только характера соперничества между действующими конкурентами, но и угрозы вхождения на рынок новых участников, появления товаров-субститутов, проявления рыночной власти покупателей и поставщиков [12].

Ценностно-сетевая концепция конкуренции базируется на понимании особенностей новой экономической реальности, в которой предприятия являются в большей степени потенциальными партнерами в создании конечного продукта, чем конкурентами. Приобретая товар, конечный потребитель ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей технологической цепочке его создания. Участвующие в создании потребительной стоимости стейкхолдеры несут ответственность не только в пределах своих заключенных контрактов, но и за качественное обеспечение связей между различными звеньями партнерской цепи. В основе данного подхода лежат теоретические положения о закономерностях развития сложных неравновесных систем как борьбы за ресурс на основе принципа самоорганизации, предполагающего во многих элементах конкуренции резервы сотрудничества, а в каждом элементе сотрудничества — проявление конкуренции [7]. С точки зрения ценностно-сетевого подхода конкурентная борьба предприятий находит отражение в двух направлениях: во-первых, за вхождение в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей; во-вторых, за место в цепи по отношению к потребителю, влияющее на размер доли получаемой прибыли.

В ходе эволюции научной мысли к настоящему времени сложилось понимание необходимости комплексного исследования конкуренции как единства организационной системы и процесса. Конкуренцию как организационную систему, проявляющуюся на различных уровнях экономики (макроэкономическом, мезоэкономическом, микроэкономическом), возможно рассматривать в качестве способа достижения экономических целей или получения конкурентных преимуществ, находящего проявление в разнообразных формах общественной организации производства.

Соответственно, в настоящее время выделяются различные виды конкуренции, имеющие специфические формы проявления. Например, В. К. Виноградов предлагает выделение 25 видов конкуренции в зависимости от следующих признаков: инструмента осуществления, отраслевой принадлежности, качественного состояния, широты охвата хозяйственных систем, степени дифференциации и идентичности конкурирующих товаров, антагонизма и цивилизованности отношений, свободы проникновения на рынок. В число выделенных видов конкуренции входит и внутрифирменная конкуренция, которая представляет собой борьбу с чертами естественного отбора между субъектами фирмы за ограниченные ресурсы и блага, находящиеся в ее распоряжении, с целью достижения доминирующего положения по отношению к другим участникам внутрифирменных отношений. Внутрифирменная конкуренция также проявляется в различных видах, классифицируемых по субъектам, объектам, степени охвата структурных звеньев хозяйствующей единицы, степени проникновения субъекта в различные уровни иерархии управления хозяйством, степени идентичности трудовых функций членов хозяйства, что позволяет систематизировать подход к исследованию внутрифирменных отношений [2].

Признание динамического характера конкуренции обуславливает исследование многообразия соотношений конкуренции и монополии, проявляющихся в различных вариантах рыночной власти — конкуренции между производителями дифференцированного продукта и ценовой дискриминации. При исследовании конкуренции как динамического по своей природе процесса конкуренция и монополия оказываются лишь момен-

тами единого процесса развития рынка, «во всей системе цен силы конкуренции и монополии неразрывно сплетаются в единую ткань, отличаясь в ней лишь своими особыми узорами» [19].

Обобщая результаты анализа существующих научных точек зрения, возможно полагать, что конкуренция представляет собой перманентную черту человеческого существования, получает реализацию вместе со всей совокупностью конкурентных отношений, проявляясь в различных сферах, формах и методах. В ходе развития и усложнения системы конкурентных отношений конкуренция изменяет формы и способы проявления своего экономического содержания.

Вышерассмотренные особенности экономической природы конкуренции далеко не всегда находят достаточное отражение и в исследовании конкурентоспособного развития предприятия. Многочисленные трактовки конкурентоспособности далеко не полностью раскрывают содержательную сторону способности к конкуренции, так как либо не отражают взаимосвязь с природой самой конкуренции, характеризуя только признаки конкурентоспособности, либо характеризуют лишь внутренние аспекты способности конкурирующих субъектов без должного учета изменений внешней среды [16].

**Методические подходы к оценке конкурентоспособности.** Наиболее глубокое отображение экономического содержания способности к конкуренции содержится в марксистском применении диалектического метода познания к исследованию процесса соперничества между капиталами в процессе их воспроизводства за извлечение чистой выгоды в виде прироста стоимости. При этом в качестве объекта соперничества выступает созданная стоимость, а конкурентоспособное развитие предприятия предполагает конкурентную борьбу за ее распределение. В связи с этим следует согласиться с Ю. В. Таранухой, что конкурентоспособность — это способность конкурента перераспределять созданную всеми соперниками стоимость в свою пользу благодаря умению замещать низко результативные виды деятельности более результативными [17].

В настоящее время существуют различные теории, объясняющие сущность экономической категории «стоимость». Согласно трудовой теории К. Маркса в основе стоимости лежат

трудовые затраты, или затраты времени при среднем в данное время уровне умелости и интенсивности труда. Исходная методологическая предпосылка марксистской теории стоимости — примат фазы непосредственного производства над фазами распределения, обмена и потребления в движении продуктов. Полезность товара для потребителя как субъективное понятие в марксистской методологии фактически выводится из сферы исследования вследствие того, что конкуренция исследуется не сама по себе, а как двигатель капиталистической экономики для выявления подлинного содержания явлений, скрывающихся за их внешней оболочкой. «В условиях конкуренции, — отмечает Маркс, — все определения выступают в обратном порядке по сравнению с тем, как они выступают в капитале вообще. Там цена определяется трудом, здесь труд определяется ценой...» [8].

Теория предельной полезности исходит из субъективно-психологических оценок полезности [6]. В соответствии с данной теорией связь пропорций обмена с затратами труда носит косвенный характер, а стоимость (ценность) рассматривается с позиции экономической психологии покупателя, приобретающего полезные для его благосостояния товары. Важнейшее понятие теории предельной полезности — «предельная стоимость» — отражает субъективную стоимость каждой следующей единицы оцениваемого (продаваемого или покупаемого) экономического блага. Следует отметить, что в неоиндустриальной экономике расширение производства становится возможным без пропорционального роста затрат труда и ресурсов, а полезностные факторы усиливают свою роль в количественном определении пропорций обмена. Данное обстоятельство обуславливает необходимость рассматривать категорию «стоимость» на основе диалектического единства теории трудовой стоимости и теории субъективной стоимости [4]. Практическое воплощение задачи системного и комплексного исследования проблемы конкурентоспособного развития предприятия с позиций образования и распределения «объективной» стоимости (анализа процесса производства) и «субъективной» стоимости (институциональный и маркетинговый подходы) находит отражение в современных моделях управления бизнесом, а также

в характере и методах формирования и реализации государственной экономической политики [3; 5; 18].

В настоящее время в экономической литературе выделяются различные параметрические характеристики конкурентных преимуществ [11]. В частности, все конкурентные преимущества делятся на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Конкурентные преимущества возможно группировать и в зависимости от природы обеспечивающих их факторов: внутренние (результат повышенной производительности труда и высокой операционной эффективности деятельности предприятия) и внешние (результат эффективного рыночного позиционирования, высокого качества управления внешней средой). Конкурентными преимуществами, формирующимися и получающими развитие на соответствующих рынках, обладают и факторы производства: труд, земля и капитал. Поэтому исследование конкурентоспособности факторов производства является непременным условием обоснования конкурентоспособного развития предприятий.

Многоуровневый характер конкуренции предполагает исследование конкурентных преимуществ предприятия во взаимосвязи с конкурентоспособностью других уровней форм: конкурентоспособностью товара, предприятия, отрасли, региона и страны. Между понятиями конкурентоспособности на различных уровнях существует тесная взаимосвязь и взаимозависимость. Конкурентоспособность объектов каждого нижестоящего уровня является фактором конкурентоспособности объектов всех вышестоящих уровней. В свою очередь, объекты вышестоящих уровней создают условия, обеспечивающие конкурентоспособность объектов на нижних уровнях.

К числу важнейших особенностей конкурентоспособности следует отнести возможность оказывать на нее влияние, т. е. управлять ею, как одним из важнейших параметров стратегического развития. Соответственно, возникает необходимость ее количественной оценки, без чего поддержание и повышение уровня конкурентоспособности будет носить субъективный характер. Технология оценки при этом должна удовлетворять требованиям полноты и конкретности, обеспечивать привязку



конкурентоспособности к отраслевым, территориальным и временным условиям.

В условиях глобализации экономики многие другие факторы конкурентных преимуществ предприятия зависят прежде всего от характера государственной экономической политики, ее нацеленности на структурные преобразования в соответствии с закономерностями смены технологических укладов. В связи с этим возрастает значимость создания институциональной системы, осуществляющей на постоянной основе оценку конкурентоспособности национальной экономики [10].

В создании конкурентных преимуществ предприятий существенно возрастает роль регионов, расширяющих и углубляющих сферу конкурентных отношений на мезоэкономическом уровне. На данном уровне, наряду со стратегическими барьерами на пути устойчивого развития предприятия, особую угрозу представляют нестратегические барьеры, обусловленные в большей степени институциональными и структурными факторами. Нестратегические барьеры препятствуют выравниванию условий включения предприятий в конкурентный процесс, превращая проблему создания новых ценностей как фактора конкурентоспособности в коллективную проблему. Преодоление этих барьеров обуславливает необходимость установления партнерских отношений между предприятиями, обладающими не только отраслевой, но и территориальной общностью, как владельцами специфических компетенций и ресурсов, создания сетевых производственных структур, повышения значимости корпоративного управления. В связи с этим актуализируется также проблема оценки инновационности как фактора устойчивой конкурентоспособности на всех уровнях экономики [1; 13].

Подводя итог вышеизложенному, возможно заключить, что на уровень конкурентоспособности предприятия влияет одновременно целый спектр групп факторов (отраслевых, региональных, технико-технологических, организационно-управленческих, финансово-экономических, экологических и др.), требующих учета при оценке конкурентоспособного развития предприятия на основе принципов системности, комплексности и иерархичности.

## Библиографический список

1. Акбердина В. В., Гребенкин А. В. Инновационная реальность: сравнительная оценка регионов России // Известия высших учебных заведений. — 2016. — № 4. — С. 20–26.
2. Виноградов М. К. Природа конкуренции и ее проявления во внутрифирменных отношениях : автореф. дис. ... канд. экон. наук. — Тамбов, 2004. — 22 с.
3. Джестон Дж., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов : пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 644 с.
4. Дмитриев С. Е. Теоретические основы конкурентоспособности социально-экономических систем с учетом инновационной стоимости // Вестник Томского государственного университета. — 2010. — Вып. 12(92). — С. 369–347.
5. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. М. Павловой. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. — 416 с.
6. Кубедду Р. Политическая философия австрийской школы: К. Менгер, Л. Мизес, Ф. Хайек : пер. с англ. — М. : ИРИСЭН ; Мысль, 2008. — 404 с.
7. Кузьминов А. Н. Методология ценологического анализа социально-экономических систем. — Ростов н/Д : РГУПС, 2009. — 256 с.
8. Маркс К., Энгельс Ф. Соч. — 2-е изд. — Т. 25, ч. 1. — 560 с.
9. Маршалл А. Принципы экономической науки : в 3 т. — М. : Прогресс, 1993. — Т. 1. — 415 с.
10. Мезинова И. А. Международная конкурентоспособность России: концептуальные основы и новые стратегические подходы // Труды Вольного экономического общества России. — 2018. — Т. 212. — С. 386–418.
11. Орехова С. В. Формирование устойчивых конкурентных преимуществ фирмы: ресурсно-институциональный подход : монография. — Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. экон. ун-та, 2016. — 150 с.
12. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
13. Смирнов В. В., Осипов Д. Г., Бабаева А. А., Григорьева Е. В., Перфилова Е. Ф. Анализ и прогноз конкурентоспособности новых индустриальных стран // Креативная экономика. — 2018. — Т. 12, № 9. — С. 1291–1306.

14. *Смит А.* Исследование о богатствах народов. — М. : Республика, 1997. — 352 с.
15. *Стиглер Дж.* Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли : в 4 т. / под ред. В. М. Гальперина. — СПб. : Экономическая школа, 2000. — Т. 2 : Теория фирмы. — С. 299–328.
16. *Тарануха Ю. В.* Конкуренция: система и процесс : монография. — М. : Дело и сервис, 2012. — 672 с.
17. *Тарануха Ю. В.* О категории конкурентоспособность // Вестник Московского университета. Сер. 6: Экономика. — 2013. — № 3. — С. 3–17.
18. *Управление эффективностью бизнеса. Концепция Business Performance Management* / Е. Ю. Духонин, Д. В. Исаев, Е. Л. Мостовой и др. ; под ред. Г. В. Генса. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. — 269 с.
19. *Чемберлин Э.* Теория монополистической конкуренции. — М. : Экономика, 1996. — 531 с.
20. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития (исследование предпринимательской прибыли, капитала, процента и цикла конъюнктуры) : пер. с англ. — М. : Прогресс, 1982. — 455 с.

## Энергоэффективная экономика: зарубежный опыт

**Аннотация.** В статье представлен обзор зарубежного опыта по вопросам формирования и обеспечения энергоэффективной национальной экономики. В качестве примеров были взяты три страны с разными типами экономик: развитая экономика Германии и активно развивающиеся экономики Китая и Индии. Сделан вывод, что использование экономических преимуществ других стран является основополагающим условием при построении экономической политики национальной экономики.

**Ключевые слова:** энергоэффективность; национальная экономика; возобновляемые источники энергии; энергетика.

Энергоэффективность экономики — ключ к обретению стратегического экономического преимущества перед другими экономиками мира. Обеспечение и повышение энергоэффективности является ключевым фактором для достижения целей устойчивого развития государства [1]. Вопрос энергоэффективности экономики стоит на повестке дня всех мировых держав. Какие механизмы окажутся эффективными? Что предпринимают ведущие экономические державы и развивающиеся экономики? В данной статье представлен обзор зарубежных публикаций и подходов разных стран к вопросу энергоэффективности экономики. В качестве примеров были выбраны три страны из разных классификационных групп: развитая экономика Германии и развивающиеся экономики Китая и Индии.

Так, Германия поставила перед собой цель значительно сократить выбросы парниковых газов по сравнению с уровнем 1990 г.: –40 % к 2020 г., –55 % к 2030 г. и от –80 до –95 % к 2050 г. Достижение этих целей требует значительных изменений в секторе производства энергии, а также во всех секторах потребления энергии с течением времени. Эти фундаментальные изменения называются «энергетическим переходом». Конкретные стратегии и цели для различных секторов и отдельных областей дополняют эту всеобъемлющую цель. Возобновляемые источники энергии играют существенную роль в переходе к энергопотреблению, их доля в конечном потреблении энергии в Германии должна увеличиться до 30 % к 2030 г. и до 60 % к 2050 г. Это требует далеко идущих преобразований в области

электричества, тепла и транспорта, причем не только в сфере производства и потребления, но также в отношении распределения, хранения и сектора связи. Энергоэффективность представляет собой одну из важных опор энергетического перехода. В частности, целью является сокращение потребления первичной энергии на 20 % до 2020 г. и на 50 % до 2050 г. по сравнению с уровнем 2008 г.

Макроэкономические последствия энергетического перехода охватывают экономический рост и занятость, но не ограничиваются ими. Они вызваны инвестициями в мероприятия по использованию возобновляемых источников энергии и повышению энергоэффективности, измененным спросом сектора производства электроэнергии на промежуточные и первичные ресурсы, включая рабочую силу, сокращением импорта ископаемого топлива, изменением цен на электроэнергию и снижением спроса на нее. Наряду с влиянием на экономику в целом, переход на возобновляемые энергоносители также влечет за собой значительные структурные изменения, которые повлияют на распределение добавленной стоимости в секторах и регионах. Федеральная система Германии включает 16 субъектов (земель) с совершенно различными экономическими структурами, в связи с чем региональное распределение макроэкономических чистых эффектов имеет особое значение, однако еще не получило большого научного внимания.

В то время как некоторые западногерманские земли с традиционно сильным горнодобывающим сектором и энергоемкими отраслями столкнутся с существенными и дорогостоящими структурными изменениями, которые, скорее всего, будут сопровождаться краткосрочными негативными последствиями для занятости, некоторые земли на севере и северо-востоке страны (с подходящими природными условиями), вероятно, выиграют от использования возобновляемых источников энергии. Наконец, ситуация противоречива для высококонкурентных и наукоемких южных земель, которые могут выиграть от увеличения инвестиций в технологии возобновляемой энергии, но должны преодолеть сильную зависимость от ядерной энергии, что может потребовать импорта возобновляемой энергии из северной части страны.

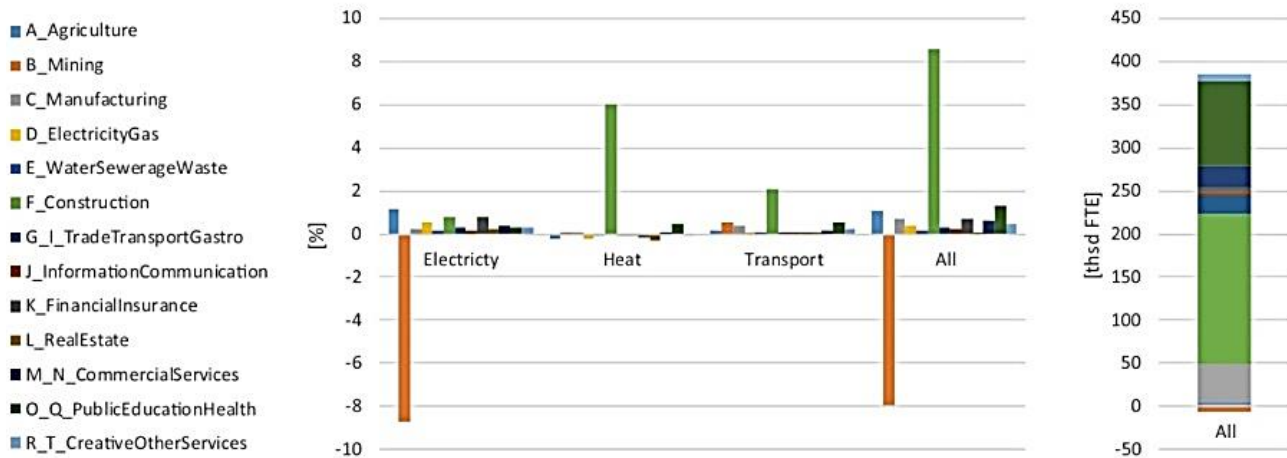
Макроэкономические эффекты, такие как изменения в экономическом росте и занятости, очень важны при оценке энергетического перехода в социальном плане. Исследователи Л. Сиверса, Б. Брайтшопф, М. Пфафф, А. Шаффер в своей статье «Макроэкономическое влияние энергетического перехода Германии и его распределение по секторам и регионам» [2] оценивают эти эффекты, используя макроэкономическую модель, которая учитывает региональные, экономические и отраслевые особенности. Результаты модели показывают общее положительное, хотя и умеренное чистое влияние энергетического перехода на экономический рост и занятость.

Большую часть положительного воздействия можно объяснить энергетическим переходом в секторах теплоснабжения и транспорта: меры по повышению энергоэффективности в строительстве и инвестиции в транспортную инфраструктуру и развитие транспорта повышают уровень внутреннего спроса, в то время как энергоэффективность и использование возобновляемых источников энергии сокращают импорт ископаемого топлива.

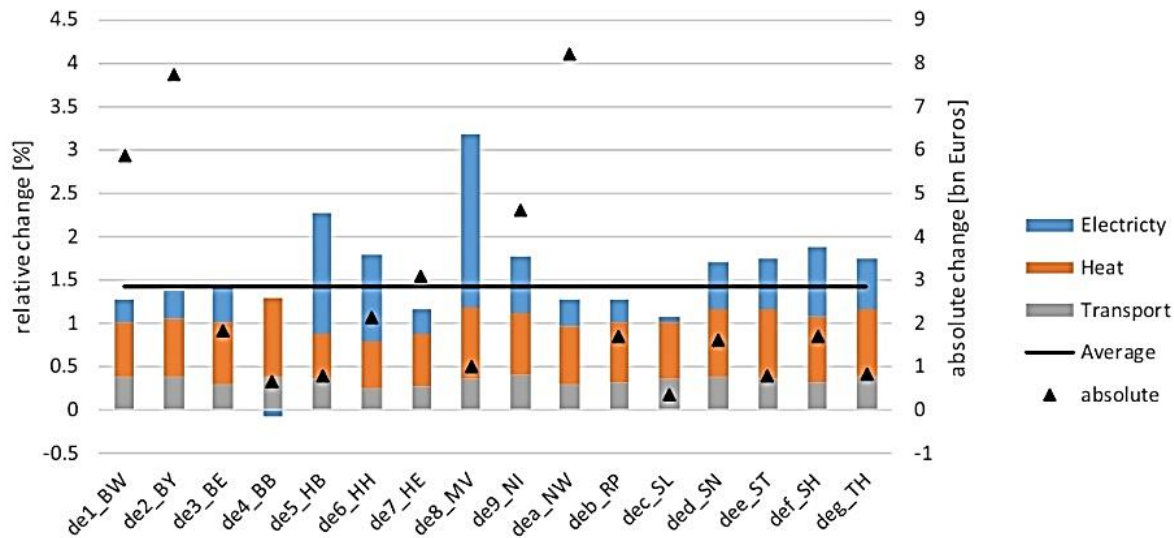
Структурные изменения имеют различные региональные и отраслевые последствия. На рис. 1 показаны изменения валовой добавленной стоимости по группам секторов в сценарии энергетического перехода по сравнению с эталонным сценарием в 2030 г. как общее и дифференцированное воздействие на электроэнергетику, теплоснабжение и транспорт, а на рис. 2 — изменение валовой добавленной стоимости по регионам в сценарии энергетического перехода по сравнению с эталонным сценарием в 2030 г.

На левой оси показаны относительные изменения в процентах, дифференцированных по электроэнергии, теплоснабжению, транспорту, общему воздействию и по стране в среднем. Правая ось показывает соответствующие абсолютные значения в миллиардах евро.

Что касается воздействия на отрасли, то наибольшее относительное увеличение добавленной стоимости произойдет в строительстве, недвижимости и производстве электроэнергии, а наибольшее ее снижение — в горнодобывающей промышленности (из-за снижения спроса на ископаемое топливо).



**Рис. 1.** Изменение валовой добавленной стоимости по группам секторов в сценарии энергетического перехода по сравнению с эталонным сценарием в 2030 г. [2]



**Рис. 2.** Изменение валовой добавленной стоимости на регион в сценарии энергетического перехода по сравнению с эталонным сценарием в 2030 г. [2]



Распределение изменений в сфере занятости между отраслями происходит по той же схеме, что и изменения в добавленной стоимости. Тем не менее интенсивность рабочей силы в секторах варьируется, так что некоторые сектора страдают меньше, чем другие.

Что касается регионального воздействия, то результаты модели показывают, что прежде всего северные и восточные германские федеральные земли получают экономическую выгоду от энергетического перехода в будущем, потому что они предлагают привлекательные места для инвестиций в возобновляемую энергию. В то же время на экономическое состояние этих регионов в меньшей степени влияет уменьшение обычной выработки энергии. Более того, влияние растущих цен на электроэнергию здесь менее негативно, чем в других федеральных землях, из-за их меньшей интенсивности производства электроэнергии. Таким образом, энергетический переход предоставляет возможности для этих регионов.

Германия является пионером среди развитых стран в сфере внедрения энергоэффективности в собственную экономику и использования возобновляемых источников энергии. Однако при освещении проблемы необходимо обратить внимание на крупные развивающиеся экономики Китая и Индии.

Развивающиеся страны, такие как Индия и Китай, находятся на экономическом подъеме. Чтобы развить внутреннюю экономику, многие страны пожертвовали окружающей средой в обмен на рост экономики. Однако при этом значительно увеличивается потребление энергии. После подписания Парижского соглашения парниковый эффект, вызванный потреблением энергии, получил все большее внимание со стороны международного сообщества, что оказало давление на экономическое развитие развивающихся стран. Многие страны сосредоточены на изучении того, как координировать взаимосвязь между экономикой и потреблением энергии.

В работе «Возможно ли в развивающихся странах отвязать экономический рост от потребления топлива? Сравнение Китая и Индии» авторы Цян Ван, Руи Цзян, Лина Чжан [3] рассматривают вопрос, как далеко развивающиеся страны пошли по пути отделения экономики от энергопотребления. Чтобы ответить на

этот вопрос, необходимо выбрать соответствующие развивающиеся страны в качестве объектов исследования. Китай и Индия являются двумя крупнейшими в мире развивающимися странами с быстрым экономическим развитием. Согласно статистическому ежегоднику BP World Energy за 2017 г.<sup>1</sup>, рост мирового спроса на энергоносители в 2016 г. в основном был обусловлен быстрорастущими развивающимися экономиками, причем половина этого роста приходится на Китай и Индию. В течение 2000–2016 гг. потребление энергии в этих двух странах увеличилось на 203 и 129 % соответственно. Китай является крупнейшим потребителем энергии в мире, а Индия следует за Китаем и США, занимая третье место. Поэтому Китай и Индия выбраны в качестве объектов исследования для измерения взаимосвязи между экономическим ростом и потреблением энергии в развивающихся странах.

В ходе анализа авторы пришли к выводу, что в целях достижения устойчивого экономического развития развивающиеся страны принимают политические меры, чтобы разграничить рост экономики и потребление энергии. Усилия Китая были в основном связаны с повышением энергоэффективности, в то время как Индия в основном сосредоточилась на технологическом развитии<sup>2</sup>.

Для достижения более высоких темпов экономического роста при меньшем спросе на энергию в Китае, Индии и других развивающихся странах могут быть приняты следующие меры.

Поскольку инвестиционный эффект, выявленный в ходе исследования, был самым важным фактором, способствующим росту энергопотребления в Китае и Индии, ключевым шагом при сокращении потребления энергии является корректировка инвестиционной модели. Развивающиеся страны должны перенести долю инвестиций из тяжелой промышленности в сферу услуг

---

<sup>1</sup> BP Statistical Review of World Energy 2017. — URL : [https://www.bp.com/es\\_es/spain/prensa/notas-de-prensa/2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017.html](https://www.bp.com/es_es/spain/prensa/notas-de-prensa/2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017.html).

<sup>2</sup> Kumai добился осязаемых результатов в сфере энергосбережения за период реализации политики реформ и открытости. — URL : <https://dk-news.kz/kitai/kitai-dobilisa-osutimyh-rezultatov-v-sfere-energoberezenia-za-period-realizacii-politiki>.

или развивающиеся отрасли, увеличить коэффициент использования инвестиций и достичь наибольшей экономии и наименьшего энергопотребления при минимальных инвестициях.

Развивающиеся страны должны активно содействовать инновационному развитию и способствовать развитию новых видов энергии для экономического развития. В целях ограничения энергоемкости и улучшения технологического состояния за счет снижения энергопотребления развивающиеся страны могут совершенствовать энергосберегающие технологии, ускорять их внедрение и применение, улучшать промышленное оборудование, тем самым максимально используя энергию и повышая энергоэффективность.

Развивающиеся страны могут улучшить энергетическую структуру для сокращения общего потребления энергии, при этом конкретные меры включают в себя сокращение доли потребления угля, активное развитие возобновляемых источников энергии и преобразование и развития энергии с помощью чистого электричества.

Хотя рост занятости стимулирует рост потребления энергии, развивающиеся страны должны улучшить качество и навыки труда, тем самым повысив вклад рабочей силы в экономическое развитие и сократив его влияние на рост энергопотребления.

Подводя итог аналитическому обзору, можно отметить, что каждая из рассмотренных выше стран имеет собственное видение развития экономики и обеспечения ее энергоэффективности. Безусловно, универсального подхода в данном вопросе не существует, каждая страна выбирает собственный путь развития экономики.

Россия является неотъемлемым участником мирового экономико-политического процесса. В области энергоэффективности регулирование началось с 2009 г., когда был принят Федеральный закон от 23 ноября 2009 г. № 261-ФЗ «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации», а также распоряжением Правительства РФ от 13 ноября 2009 г. № 1715-р утверждена Энергетическая стратегия страны на период до 2030 г.

Согласно данному закону под энергетической эффективностью понимаются «характеристики, отражающие отношение полезного эффекта от использования энергетических ресурсов к затратам энергетических ресурсов, произведенным в целях получения такого эффекта, применительно к продукции, технологическому процессу, юридическому лицу, индивидуальному предпринимателю».

Развитие Энергетической стратегии России, рациональное использование исчерпаемых ресурсов страны являются основополагающими при построении экономической политики и, как следствие, обеспечении стратегического экономического преимущества.

Таким образом, при рассмотрении перспектив развития национальной экономики важным и необходимым условием является изучение опыта других стран.

### **Библиографический список**

1. *Orlova T. S., Vorobev K. A., Sharova E. N.* Energy efficiency of the Russian economy as a strategic economic advantage // The 1<sup>st</sup> China–Russian Scientific Readings «Urbanization Level, Rural Labor Transfer and Economic Growth in the XXI Century: Economic Models, New Technologies and Management Practices». — Lanzhou University of Finance and Economics, 2019.

2. *Sievers L., Breitschopf B., Pfaff M., Schaffer A.* Macroeconomic impact of the German energy transition and its distribution by sectors and regions // *Ecological Economics*. — 2019. — Vol. 160. — P. 191–204.

3. *Wang Q., Jiang R., Zhan L.* Is decoupling economic growth from fuel consumption possible in developing countries? A comparison of China and India // *Journal of Cleaner Production*. — 2019. — Vol. 229. — P. 806–817.

И. Н. Попова

## Управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности

**Аннотация.** Исследование посвящено оценке уровня конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности. На основе учета специфики предприятий данного типа выполнен анализ внешней и внутренней среды предприятия ООО «Хладокомбинат № 3» в сравнении с его прямыми конкурентами. В результате исследования дано экономическое обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность; конкурентоспособность предприятия; управление конкурентоспособностью; анализ рынка.

Слово «конкуренция» (от лат. *concurrentia*) означает столкновение, состязание. Понятие «конкурентоспособность предприятия» часто приравнивают к понятию «способность предприятия производить конкурентоспособный товар» [4]. А. Воронов подтверждает, что «конкурентоспособность предприятия — это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары» [2, с. 16]. Однако конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием «конкурентоспособность товара». Это интегральная количественная характеристика, с помощью которой оцениваются достигнутые предприятием результаты деятельности в течение определенного периода<sup>1</sup>. Чтобы понять, как управлять конкурентоспособностью предприятия пищевой промышленности, прежде всего следует определить особенности данного рынка.

Пищевая промышленность является среднетехнологичной отраслью, которая в основном направлена на внутренний рынок. В настоящее время на российскую пищевую промышленность влияет такая тенденция, как усиление глобальной конкуренции на различных рынках (технологий, рабочей силы, товаров, капиталов), что выступает определенным долговременным системным вызовом для данной отрасли. Характеризуя пищевую про-

---

<sup>1</sup> *О защите конкуренции* : федер. закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ (ред. от 4 июня 2018 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 31, ч. 1. — Ст. 3434.

мышленность, можно сказать, что уровень инноваций в ней низок, как и эффективность ресурсов в целом. Кроме того, отрасль является недостаточно диверсифицированной. Вышеперечисленные качественные характеристики, присущие отрасли на текущий момент, не позволяют ей использовать конкурентные преимущества глобализации, однако ее рынок обладает потенциалом роста, поскольку сегодня производственные мощности недоиспользуются и фактическое потребление продовольственных продуктов отстает от рациональных научно обоснованных нормативов.

Основной функцией пищевой перерабатывающей промышленности является надежное продовольственное обеспечение населения, поэтому отрасль играет значительную роль в структуре региональной экономики. Чтобы улучшить конкурентные позиции, необходима техническая модернизация, переоборудование, необходимо расширить ассортимент в большей степени за счет товаров с более глубокой переработкой, а также важно повысить качественные характеристики выпускаемой продукции [7].

Оценка конкурентоспособности отечественных предприятий пищевой промышленности также зависит от уровня конкурентоспособности на микроуровне, региональном или национальном уровне, а также международном [9]. В целом особенности современных мирохозяйственных связей таковы, что ведущие мировые державы стремятся поддерживать очень высокий уровень продовольственного самообеспечения: в США и Франции он равен 100 %, в Германии — 93 %, в Италии — 78 %, в России — лишь 67 % [8, с. 5]. Поэтому можно сделать вывод, что отечественным предприятиям пищевой промышленности выйти на зарубежные рынки в подобных условиях весьма сложно и даже невозможно. Соответственно, предприятиям пищевой промышленности приходится конкурировать между собой.

Для моделирования процесса управления конкурентоспособностью на предприятиях пищевой промышленности необходимо рассмотреть особенности конкуренции в пищевой промышленности. Отличительные черты отрасли способствуют совершенствованию разных методов и форм конкуренции среди предприятий. На развитие конкурентной борьбы предприятий

в пищевой промышленности главным образом влияют следующие факторы:

- массовость и разнообразие выпускаемых продуктов питания;

- целесообразность размещения производства большинства продуктов питания (особенно скоропортящихся) в местах их наибольшего потребления (конкуренция на рынках сбыта);

- бóльшая, чем в других отраслях, зависимость сбытовой деятельности предприятий от качества и безопасности выпускаемых продуктов питания;

- важность для потребителя привлекательности тары и упаковки, рекламной поддержки и маркетинговой деятельности на товарных рынках;

- зависимость деятельности предприятий пищевой промышленности от стабильной сырьевой базы.

Рассмотрев особенности пищевого рынка, перейдем к анализу управления конкурентоспособностью. С точки зрения управления экономическим процессом, управление конкурентоспособностью — это направленное воздействие субъекта управления на процессы и объекты, которое осуществляется для того, чтобы придать определенный вектор хозяйственной деятельности предприятия и получить результаты, которые были запланированы [5].

Управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности заключается в формировании определенного уровня конкурентного потенциала и его поддержании [6]. Так как управление конкурентным потенциалом предусматривает формирование долгосрочных устойчивых конкурентных преимуществ, то наблюдается четкая взаимосвязь между управлением конкурентоспособностью и стратегическим управлением. Стратегическое управление должно обеспечить эффективную деятельность предприятия. Это означает его сохранение как хозяйствующего субъекта в рамках существующих факторов, создание условий, обеспечивающих рост, развитие и поддержание устойчивости.

Основываясь на таких подходах, как воспроизводственный, корпоративный и институциональный, можно раскрыть понятие конкурентного потенциала пищевых предприятий. Это ком-

плексная способность предприятий в использовании различных внутренних ресурсов (человеческих, производственных, инновационных, финансовых) для того, чтобы создать устойчивые конкурентные преимущества. Наряду с этим сущность конкурентного потенциала отражает непосредственно и умение предприятий разрабатывать конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе, а также их умение своевременно реагировать на перемены конкурентной среды. Из этого следует, что наличие конкурентоспособности напрямую влияет на устойчивость развития пищевой промышленности. А она, в свою очередь, способствует совершенствованию уровня конкурентного потенциала.

Таким образом, резервы повышения конкурентоспособности предприятий пищевой промышленности применительно к отечественному рынку нацелены главным образом на внутренний рынок и на конкуренцию с отечественными предприятиями. Проанализируем существенные факторы, которые позволяют улучшить конкурентоспособность предприятий, фокусируясь в большей степени на потенциале микроуровня. Это могут быть следующие резервы:

- совершенствование применяемых техники и технологии, ориентация предприятий на запуск гибких переналаживающихся производств;

- упрочнение сырьевой базы предприятий, налаживание долговременных партнерских отношений с предприятиями, производящими и поставляющими сырье;

- переход от ценовых методов конкуренции к неценовым, маркетинговые исследования и поддержание сбыта с помощью рекламы;

- повышение качества выпускаемой продукции, использование передового отечественного и зарубежного опыта в области качества;

- более полное использование человеческого фактора, упор на эффективное управление и повышение производительности труда.

Выделим базовые элементы модели управления конкурентоспособностью предприятия [3]:



- анализ продукции предприятия, анализ внешнего окружения (анализ внешней среды посредством SWOT-анализа);
- анализ внутреннего потенциала (возможностей) предприятия;
- создание новых решений (управленческих), которые позволят повысить конкурентоспособность предприятия.

С точки зрения пищевой промышленности в управление конкурентоспособностью предприятия будет входить формирование и поддержание высокого уровня конкурентного потенциала.

Основываясь на теоретическом исследовании основных элементов модели управления конкурентоспособностью предприятия, основных резервах и особенностях рынка пищевой промышленности, составим модель управления конкурентоспособностью, которая сможет быть применима на предприятиях пищевой промышленности, учитывая особенности рынка (рис. 1).



**Рис. 1.** Модель управления конкурентоспособностью на предприятиях пищевой промышленности

Модель управления конкурентоспособностью предприятий возможно применить в отрасли к пищевой промышленности, так как пищевые продукты являются скоропортящимися, а следовательно, крайне важно, чтобы поставщики сырья были географически близки к предприятиям. Более того, стабильность в поставках также требует внимания. Кроме этого, для потребителя как покупателя продукта значима упаковка, поскольку в магази-

нах это первое, что он видит и на чем основывается его выбор при условии, что он покупает какой-то определенный продукт в первый раз, не говоря уже о качестве и безопасности продуктов. Выявленные особенности рынка пищевой промышленности относятся к любому предприятию на данном рынке.

В проводимом исследовании были использованы следующие методы: для анализа внешней среды — PEST-анализ, для анализа внутренней среды — SWOT-анализ, для анализа конкурентоспособности предприятия — теория эффективной конкуренции и многоугольник конкурентоспособности. Для оценки взаимоотношений с потребителями использовались экспертные оценки. Кроме этого, для разработки рекомендаций по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Хладокомбинат № 3» была также использована методика оценочного SWOT-анализа. Основной упор был сделан на улучшение маркетинга, так как проблем с поставщиками у предприятия нет.

Рассмотрев теоретические основы управления конкурентоспособностью и сформулировав гипотезы, перейдем к практической части и проанализируем предприятие ООО «Хладокомбинат № 3», которое входит в первую десятку ведущих производителей мороженого в России и выпускает до 50 т мороженого в смену. Предприятие — крупнейший производитель мороженого в Уральском регионе. Сегодня предприятие выпускает более 130 видов мороженого под 22 торговыми марками<sup>1</sup>. Продукция производителя реализуется в торговых сетях Екатеринбурга, в Свердловской, Тюменской, Курганской, Челябинской областях, Пермском крае, в городах Ханте-Мансийского и Ямало-Ненецкого автономных округов.

Говоря о доле рынка, которую занимает ООО «Хладокомбинат № 3», можно сказать, что на свердловском рынке она в среднем равна 95–97 %, что говорит о доминировании компании на территории Свердловской области<sup>2</sup>. Однако доля компании по России не превышает 3 %.

---

<sup>1</sup> ООО «Хладокомбинат № 3». — URL : <http://www.xk3.info>.

<sup>2</sup> Федеральная служба государственной статистики. — URL : <http://www.gks.ru>.

К крупнейшим в России производителям мороженого (по выручке) можно отнести: ООО «Нестле Россия» (141,1 млрд р.), ОАО «ТД „Русский Холодъ“» (7,8 млрд р), ОАО «Челны-Холод» (2,8 млрд р)<sup>1</sup>.

Выручка ООО «Хладокомбинат № 3» в 2016 г. составила 1,2 млрд р. (табл. 1).

Т а б л и ц а 1

**Экономические показатели ООО «Хладокомбинат № 3», тыс. р.**

Наименование	2012	2013	2014	2015	2016
Выручка от продажи	838 289	853 237	923 685	1 099 546	1 226 373
Себестоимость	545 241	594 447	638 937	660 724	753 818
Валовая прибыль	293 048	258 790	284 748	438 822	472 555

ООО «Хладокомбинат № 3» входит в десятку лучших предприятий России — производителей мороженого. Всего таких производств в стране более 300. Хладокомбинат имеет четыре знака «Екатеринбургское качество» за разную продукцию. Предприятие работает на сырье поставщиков из Свердловской области и имеет свою ферму в Богдановиче.

Проведенный SWOT-анализ показал, что сильными сторонами ООО «Хладокомбинат № 3» являются лояльность потребителей к бренду на рынке Свердловской области (уральские потребители ценят качество и широкий ассортимент продукции, что позволяет компании занимать большую долю рынка). С другой стороны, сам бренд на более широком российском рынке слабо представлен, что является слабой стороной ООО «Хладокомбинат № 3». Более того, находясь на 67-й позиции по выручке среди компаний — производителей мороженого, ООО «Хладокомбинат № 3» также заметно отстает и по другим основным показателям от своих конкурентов.

Среди основных возможностей, присущих данному рынку, были выделены выход на новые рынки и расширение занимае-

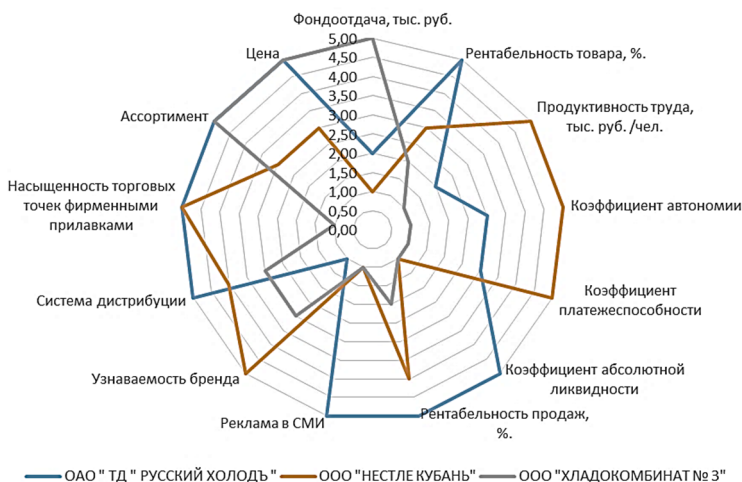
---

<sup>1</sup> СПАРК — проверка контрагента, узнать сведения об организации по ИНН, анализ рынка в системе СПАРК-Интерфакс. — URL : <http://www.spark-interfax.ru>.

мой доли рынка, рост числа социально-культурных мероприятий, проводимых преимущественно в летнее время, поскольку мороженое является товаром импульсивного спроса. Говоря об угрозах рынка, невозможно не сказать о погодных условиях, которые непосредственно влияют на изменение спроса со стороны потребителей.

Была проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Хладокомбинат № 3» на основе теории эффективной конкуренции и оценены четыре основные группы показателей, или, другими словами, критерии конкурентоспособности. ООО «Хладокомбинат № 3» сравнивалось с предприятиями ООО «Нестле Кубань» и ОАО «ТД „Русский Холодъ“» по всем группам показателей: финансовое состояние предприятия, эффективность производственной деятельности, конкурентоспособность товаров и эффективность продвижения товаров и организации сбыта.

Исходя из рассчитанных данных был построен многоугольник конкурентоспособности ООО «Хладокомбинат № 3» (рис. 2).



**Рис. 2.** Конкурентоспособность ООО «Хладокомбинат № 3»

Многоугольник конкурентоспособности явно показывает слабые стороны предприятия. Чтобы повысить рентабельность, компании следует производить рентабельные виды товара в большем количестве либо снизить затраты на производство и реализацию продукции. Также мы видим, что коэффициенты автономии и ликвидности находятся на низком уровне, что говорит о зависимости предприятия от внешних источников. Кроме этого, слабыми сторонами предприятия являются реклама в СМИ и узнаваемость бренда, что непосредственно влияет на показатели выручки и продаж в целом.

Каждый рассчитанный показатель обладает разным уровнем важности для расчета коэффициента, определяющего конкурентоспособность предприятия. Для этих целей рассчитаны коэффициенты, показывающие весомость каждого из критериев, которые были выведены экспертным путем.

Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по следующей формуле средневзвешенной арифметической [1]:

$$C = 0,15 \times e + 0,29 \times f + 0,23 \times s + 0,33 \times c,$$

где  $C$  — коэффициент конкурентоспособности предприятия;  $e$  — значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;  $f$  — значение критерия финансового положения предприятия;  $s$  — значение критерия эффективности организации сбыта и продвижение товара на рынке;  $c$  — значение критерия конкурентоспособности товара.

Таким образом, коэффициент конкурентоспособности предприятия ООО «Хладокомбинат № 3» составит 0,56.

Данная оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности промышленного предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Проанализировав основные организационно-экономические показатели функционирования ООО «Хладокомбинат № 3», а также макро-, микросреду и конкурентные преимущества и рассчитав показатель конкурентоспособности данного пред-

приятия, смоделируем процесс управления конкурентоспособностью на предприятии ООО «Хладокомбинат № 3».

Предприятие ООО «Хладокомбинат № 3» обладает следующими факторами, от которых зависит стабильность конкурентных преимуществ.

Первым фактором является источник конкурентных преимуществ. Существует деление конкурентных преимуществ на преимущества высокого уровня и низкого уровня. ООО «Хладокомбинат № 3» обладает как преимуществами высокого уровня (у данного предприятия высокая репутация на национальном рынке, квалифицированный персонал, долговременные связи с покупателями), так и преимуществами низкого уровня (доступные источники сырья местных производителей).

Второй фактор — прозрачность источников конкурентных преимуществ. Предприятие владеет определенной технологией, которая позволяет ему функционировать на рынке и оставаться лучшей маркой, что подтверждается множеством сертификатов качества, которыми обладает ООО «Хладокомбинат № 3».

Третьим фактором являются инновации. Процесс создания не представленных на рынке технологий или идей (другими словами, инновационный процесс) способствует тому, что предприятие сможет получить конкурентные преимущества высокого уровня и соответственно наращивать число их источников. Руководство ООО «Хладокомбинат № 3» постоянно думает об изменениях и желаниях потребителей, стараясь соответствовать ожиданиям и текущим тенденциям, поэтому квалифицированный персонал постоянно внедряет новшества в создание продукции. Например, недавно предприятие начало выпускать мороженое вместе с ложкой. Кроме того, «Хладокомбинат № 3» уделяет особое внимание упаковке. Предприятию удалось разработать упаковку, которая выдерживает перепады температур, защищает от солнечных лучей и продлевает срок хранения продукции.

С использованием разработанной модели управления конкурентоспособностью на предприятиях пищевой промышленности в целом и с учетом вышеперечисленных резервов были разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Хладокомбинат № 3».

На основании выявленных проблем был разработан проект мероприятий по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Хладокомбинат № 3»:

— усиление присутствия в супермаркетах и гипермаркетах посредством установки фирменных холодильников;

— разработка стратегии проникновения на новые рынки (рынок Сочи как перспективный);

— повышение квалификации персонала службы отдела маркетинга;

— разработка новых вкусов мороженого.

Следует подчеркнуть, что полезность и эффективность обучения персонала в целом может быть минимальной, поэтому не стоит рисковать и следует принять на работу нового дипломированного сотрудника. Привлечение специалиста будет эффективным решением сразу нескольких представленных проблем.

Рассчитаем конкурентоспособность предприятия после проведенных мероприятий. Все предложенные мероприятия повлияли на эффективность сбыта и продвижения товаров.

$$C = 0,53 \times 0,15 + 0,2 \times 0,29 + 0,84 \times 0,23 + 1 \times 0,33 = 0,66.$$

Таким образом, мы наглядно видим, что проведенные мероприятия повысили конкурентоспособность предприятия ООО «Хладокомбинат № 3».

При этом от проведения рекламной компании анализируемое предприятие рассчитывает на максимальное увеличение потенциальных покупателей на 20 % и повышение объема продаж на 25 %. Привлечение квалифицированного специалиста в сфере маркетинга по экспертным оценкам, должно повысить объем продаж на 10 %. Следовательно, в 2018 г. потенциальный объем продаж составит:

$$П = 1\ 226\ 373 \text{ тыс. р.} \times 35 \% = 1\ 655\ 603,65 \text{ тыс. р.}$$

Из вышеописанного следует, что планируемая выручка от реализации проекта составит:

$$В = П - П_1 = 1\ 655\ 603,65 - 1\ 226\ 373 = 429\ 230,55 \text{ тыс. р.}$$

Таким образом, общий экономический эффект от проведенных мероприятий будет равен:

$$\Xi = B - Z = 429\,230,55 - 458,565 = 428\,771,98 \text{ тыс. р.}$$

Подводя итоги, отметим, что внедрение предложенных мероприятий приведет к изменению выручки от реализации, чистой прибыли и рентабельности, а также к улучшению экономической ситуации на предприятии ООО «Хладокомбинат № 3» в целом. Показатель  $NPV > 0$  и  $PI > 1$ , что в нашем случае свидетельствует о целесообразности финансирования и реализации проектных мероприятий.

Представим сводную таблицу по предложенным мероприятиям (табл. 2).

В ходе реализации вышеописанных проектов требуется тщательно отслеживать появление описанных в таблице рисков, своевременно их предотвращать, что в значительной мере сократит воздействие от их возникновения.

В результате реализации вышеперечисленных мероприятий прогнозируется увеличение конкурентоспособности предприятия ООО «Хладокомбинат № 3» в целом, а также увеличение занимаемой им доли рынка.

Объемы производства мороженого и замороженных десертов в России растут уже последние пять лет, поэтому, без сомнений, можно прогнозировать дальнейший рост рынка<sup>1</sup>. В настоящее время ООО «Хладокомбинат № 3» является достаточно конкурентоспособным предприятием на рынке Свердловской области. Уральцы крайне лояльны и склонны выбирать регионального производителя.

Поэтому в ближайшем будущем предприятие не будет чувствовать снижение спроса на национальном рынке. Однако в долгосрочной перспективе компании следует расширять свою долю рынка и стабилизировать положение на рынке.

В стратегии дальнейшего поведения на рынке следует продолжать повышать репутацию предприятия и выпускаемой им продукции, создавая тем самым надежную торговую марку.

---

<sup>1</sup> Журнал «Эксперт». — URL : <http://expert.ru>.



Таблица 2

**Сводная таблица выявленных в ходе анализа проблем  
и предложенные мероприятия для их устранения**

Задача	Мероприятия	Затраты	Результаты	Риски
Увеличение доли рынка с помощью рекламы	Усиление присутствия в супермаркетах и гипермаркетах посредством установки фирменных холодильников. Внедрение стратегии проникновения на новый рынок с помощью рекламных инструментов	158 565 р.	Увеличение доли рынка, увеличение количества потребителей	Долгосрочность мероприятий, неэффективность проектных мероприятий, потеря вложенного капитала
Улучшение управления маркетингом	Введение в штат должности специалиста по маркетингу либо повышение квалификации уже имеющих кадров в данном вопросе	300 тыс. р.	Увеличение числа привлеченных клиентов, рост прибыли и оборота предприятия	Неэффективность работы сотрудников, отсутствие окупаемости проекта
Повышение квалификации персонала	Увеличение числа квалифицированного персонала за счет различного обучения, курсов, семинаров	Затраты на поиск экспертов, на организацию и оплату обучения	Увеличение доли квалифицированных работников, рост числа патентов и инноваций	Риск использования этих методик конкурентами
Совершенствование выпускаемой продукции	Разработка новых вкусов мороженого, а также разработка мороженого для набирающей популярность концепции здорового образа жизни (за счет уменьшения калорийности продукта)	Затраты на разработку и производство новых видов продукции	Рост продаж, возможность выхода на новые рынки	Невостребованность на рынке

Предприятие ООО «Хладокомбинат № 3» соответствует всем особенностям развития предприятий пищевой промышленности. Изучение конкурентоспособности сводится к определенному алгоритму. По результатам анализа на нашем предприятии необходимо внедрить предложенные мероприятия, которые предположительно дадут экономический эффект, равный 428 771,98 тыс. р.

Результаты деятельности предприятий в современных условиях зависят от того, насколько успешно решаются проблемы, связанные с их конкурентоспособностью. Предложенная модель анализа конкурентоспособности предприятия может обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе, сохранение репутации компании при стабильных финансово-экономических показателях.

### Библиографический список

1. *Бабин В. А.* О практических аспектах оценки риска в бизнесе: организация управления, управление риском на предприятиях // Управление риском. — 2004. — № 3. — С. 18–20.
2. *Воронов А.* Конкуренция в XXI веке // Маркетинг. — 2001. — № 5. — С. 16–24.
3. *Воронов А. А.* Моделирование конкурентоспособности продукции предприятия // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 4 (36). — С. 44–51.
4. *Глухов А. Н.* Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения // Маркетинг. — 2007. — № 2. — С. 56–63.
5. *Заярная И. А.* Управление повышением конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы экономики и управления : материалы Междунар. науч. конф. (Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). — СПб. : Реноме, 2012. — С. 172–174.
6. *Лебедева Л. В.* Повышение конкурентоспособности предприятий молочной промышленности на основе совершенствования ассортимента (на примере предприятий Воронежской области) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Воронеж, 2004.
7. *Магомедов М. Д., Заздравных А. В., Афанасьева Г. А.* Экономика пищевой промышленности : учебник. — М. : Дашков и К°, 2011. — 232 с.

8. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. — 6-е изд., испр. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 378 с.

9. *Царев В. В., Кантарович А. А., Черныш В. В.* Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология : учеб. пособие. — М. : Юнити-Дана, 2015. — 799 с.

Я. В. Савченко

## Сравнительная характеристика моделей государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта в России

**Аннотация.** В статье определена роль государственно-частного партнерства (ГЧП) в развитии сферы физической культуры и спорта. Рассмотрены формы государственно-частного партнерства, используемые при реализации проектов в отрасли физической культуры и спорта в России. Представлена сравнительная характеристика двух моделей ГЧП — концессионного соглашения и контракта жизненного цикла — как наиболее распространенной и альтернативной моделей взаимодействия бизнеса и власти в сфере физической культуры и спорта.

**Ключевые слова:** государственно-частное партнерство; проект; физическая культура и спорт; концессионное соглашение; муниципальное частное партнерство; соглашение о ГЧП и МЧП; контракт жизненного цикла.

Развитие сферы физической культуры и спорта определено как одно из основных приоритетных направлений социально-экономического развития России. Постоянно растет число международных спортивных мероприятий разного уровня, в которых наша страна ежегодно принимает участие и которые планирует реализовать на своей территории. Поэтому наблюдается все возрастающая динамика инвестиций, требуемых как для организации спортивных мероприятий, так и для развития сферы физкультуры и спорта в целом [2].

Согласно данным Минфина России уровень государственных расходов, выделенных на реализацию программ в сфере физкультуры и спорта в последние годы и прогнозируемых на перспективу, имеет тенденцию к сокращению. Государственное финансирование спортивных мероприятий в основном связано с организацией и проведением спортивных мероприятий международного уровня на территории Российской Федерации. Острой остается потребность в финансировании развития профессионального и любительского спорта на местном, региональном и федеральном уровне, поскольку спорт способствует увеличению доли населения, ведущего здоровый образ жизни, и вытесняет такие негативные явления общества, как курение, употребление алкоголя и наркотиков [2].

Реализация «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации до 2020 г.» предполагает рост числа граждан, систематически занимающихся физкультурой и спортом, а также увеличение количества спортивных комплексов и сооружений<sup>1</sup>. Стратегическая задача государства, таким образом, состоит в популяризации здорового образа жизни и в предоставлении населению возможности получать качественные услуги в сфере физкультуры и спорта.

В данных условиях становятся актуальными [2]:

— поиск механизмов привлечения частного инвестиционного капитала для строительства объектов спортивной инфраструктуры;

— эффективное использование средств государственного бюджета, выделенных на развитие сферы физкультуры и спорта;

— обеспечение максимально эффективного взаимодействия государства и бизнеса при условии удовлетворения интересов всех стейкхолдеров.

Государственно-частное партнерство выступает одним из основных механизмов, которые в настоящее время активно используются для развития социальной инфраструктуры за счет объединения ресурсов и инвестиций государства и бизнеса. Активы государства в связке с инвестиционным и управленческим потенциалом частного бизнеса являются развивающимся и перспективным инструментом решения проблем, связанных с развитием в России сферы физической культуры и спорта [4].

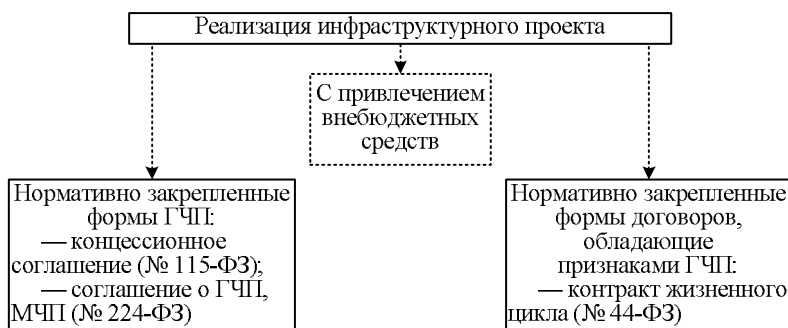
Существует много различных моделей взаимодействия государства и частного партнера в проектах ГЧП. Данные модели представляют собой некую организационную структуру проекта, в рамках которой оговариваются права и обязанности сторон по отношению друг к другу, задаются четкие параметры проекта, определяются цели и конкретный результат деятельности обеих сторон проекта.

На основании проведенного автором исследования было выявлено, что на данный момент проекты ГЧП в сфере физиче-

---

<sup>1</sup> Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 г. : распоряжение Правительства РФ от 7 августа 2009 г. № 1101-р.

ской культуры и спорта реализуются на основе двух моделей: концессионного соглашения и соглашения о ГЧП, МЧП (см. рисунок). Однако автором предлагается рассмотреть альтернативную модель, которая может применяться в российской практике для реализации проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта, — контракт жизненного цикла.



Формы ГЧП, используемые при реализации проектов в отрасли физической культуры и спорта<sup>1</sup>

На сегодняшний день контракт жизненного цикла более активно используется в проектах ГЧП сферы физкультуры и спорта странами Запада, хотя для использования в российской практике у него имеются значительные преимущества по сравнению с формой концессионного соглашения.

Сравнительная характеристика концессионного соглашения и контракта жизненного цикла представлена в таблице. Представленное в таблице сравнение демонстрирует явное различие между двумя моделями. Различие целей, прав и обязанностей участников проекта на выходе обуславливает разный

<sup>1</sup> Составлено автором по: *О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации* : федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ; *О концессионных соглашениях* : федер. закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ (ред. от 27 декабря 2018 г.); *О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд* : федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ; [1, с. 42]

результат от данного взаимодействия. Проведенный анализ применяемых и альтернативных форм проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта позволяет нам понять причины возможного использования данных форм участниками государственно-частного партнерства.

Большинство проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта реализуется в форме концессии в силу широкого практического опыта использования данной модели во всех отраслях экономики, наличия отработанного законодательства в плане использования концессий.

### **Сравнительная характеристика концессионного соглашения и контракта жизненного цикла**

Параметр сравнения	Концессионное соглашение	Контракт жизненного цикла
Наличие нормативной базы для реализации проектов ГЧП в сфере физкультуры и спорта	+	+
Наличие практики использования модели при реализации проектов ГЧП в сфере физкультуры и спорта	+	-
Принадлежность права собственности на созданный объект	Государство	Государство / частный партнер
Предоставление услуг потребителю	Осуществляет концессионер	Осуществляет государство / концессионер
Наличие концессионных и арендных платежей за пользование объектом и земельным участком	+	-
Финансирование со стороны государства	+	+
Финансирование со стороны частного партнера	+	+
Распределение рисков по проекту	50 % государство / 50 % частный партнер	Большую часть рисков берет на себя частный партнер
Отбор частного партнера по условиям конкурса	+	+
Период пользования объектом	Зависит от условий соглашения	Зависит от условий контракта

## Окончание таблицы

Параметр сравнения	Концессионное соглашение	Контракт жизненного цикла
Мотивация частного бизнеса для сотрудничества с государством для реализации проекта ГЧП	Получение прибыли от эксплуатации объекта	Качественное и своевременное выполнение своих обязательств по контракту
Возможность получения дохода от эксплуатации объекта	+	+

*Примечание.* Составлено автором по: *О концессионных соглашениях* : федер. закон от 21 июля 2005 г. № 115-ФЗ (ред. от 27 декабря 2018 г.); *О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд* : федер. закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ; *Контракт жизненного цикла (КЖЦ)* — новый механизм ГЧП в России. — URL : <https://docplayer.ru/25963989-Kontrakt-zhiznennogo-cikla-kzhc-novuuy-mehanizm-gchp-v-rossii.html>; *Черленяк Р., Билык М.* Неконцессионные формы ГЧП. — URL : [http://p3institute.ru/netcat\\_files/17/41/YuST\\_Nekontsessionnye\\_formy\\_GChP\\_25\\_09\\_2014.pdf](http://p3institute.ru/netcat_files/17/41/YuST_Nekontsessionnye_formy_GChP_25_09_2014.pdf); *Центр* развития государственно-частного партнерства. — URL : <http://pppcenter.ru>.

Даже имеющиеся недостатки при использовании данной формы взаимодействия не удерживают государство и частный бизнес от участия в партнерстве:

— в концессионном соглашении право собственности на созданный объект всегда остается за государством;

— в данной модели концессионер имеет обязательства перед концедентом по уплате концессионных и арендных платежей за право пользования объектом соглашения и земельным участком, на котором находится объект (хотя данное обязательно зависит от формы использования концессионного соглашения).

Соглашение о ГЧП и МЧП также применяется в проектах ГЧП в сфере физической культуры и спорта, но реже, чем концессия. Причиной этого является низкая проработанность законодательства и практики использования этой формы ГЧП<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> *О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации* : федер. закон от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ (в ред. от 29.07.2018).



В то же время следует отметить, что имеется такая достаточно интересная и перспективная форма, как контракт жизненного цикла, которую можно использовать при реализации проектов ГЧП в сфере физической культуры и спорта.

Контракт жизненного цикла как форма взаимодействия бизнеса и власти имеет следующие преимущества по сравнению с концессией<sup>1</sup>:

— публичный партнер не всегда может являться собственником построенного объекта, данное право возникает и у частного партнера;

— контракт заключают на срок жизненного цикла объекта, что обеспечивает частному партнеру более длительный срок эксплуатации объекта;

— частный партнер освобождается от платежей государству за пользование инфраструктурным объектом;

— государство перечисляет частному партнеру так называемую «плату за сервис», причем только с момента начала эксплуатации объекта, стимулируя тем самым соблюдение частным партнером сроков строительства/реконструкции объекта;

— при использовании контракта жизненного цикла частный партнер в первую очередь ориентирован на своевременное выполнение своих обязательств по контракту, а уже потом на получение дополнительной прибыли от его эксплуатации, так как «плата за сервис», выплачиваемая государством, привязана к качеству созданного объекта.

Таким образом, выбор способа взаимодействия бизнеса и власти с использованием моделей ГЧП при реализации инфраструктурного проекта в сфере физкультуры и спорта во многом зависит от задач государства, а также от возможностей частного сектора осуществлять необходимый объем работ по проекту. При этом политическая, законодательная и институциональная среда оказывает непосредственное влияние на возможность применения той или иной модели ГЧП [3].

---

<sup>1</sup> *Контракт* жизненного цикла (КЖЦ) — новый механизм ГЧП в России. — URL : <https://docplayer.ru/25963989-Kontrakt-zhiznennogo-cikla-kzhc-povuuy-mehанизm-gchp-v-rossii.html>; *Центр* развития государственно-частного партнерства. — URL : <http://pppcenter.ru>.

Правильно выбранная модель государственно-частного партнерства может существенно повлиять на эффективность и результативность проекта, так как особенности каждой формы ГЧП по-разному влияют на мотивы и цели публичного и частного партнеров.

### **Библиографический список**

1. *Борщевский Г. А.* Государственно-частное партнерство : учебник и практикум. — М. : Изд-во «Юрайт», 2015. — 344 с.
2. *Петрикова Е. М., Слободянюк Н. В.* Финансовые особенности ГЧП в спортивной индустрии // Финансы и кредит. — 2013. — № 32(560). — С. 39–41.
3. *Резниченко Н. В.* Модели государственно-частного партнерства // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8: Менеджмент. — 2010. — № 4. — С. 58–83.
4. *Савченко Я. В., Михайлова Н. С.* Анализ моделей взаимодействия государства и бизнеса в рамках ГЧП в сфере физкультуры и спорта в России // Государственно-частное партнерство. — 2017. — Т. 4, № 3. — С. 157–163.

**С. Н. Смирных, Е. В. Потапцева**

## **Методы стимулирования роста производительности труда в регионах**

**Аннотация.** Исследование направлено на систематизацию методов стимулирования роста производительности труда в регионах России. Результаты исследования свидетельствуют об увеличении региональных различий производительности труда в нашей стране. Сделан вывод о необходимости дифференцированного подхода к выбору методов повышения производительности труда, учитывающего особенности социально-экономического развития различных регионов.

**Ключевые слова:** производительность труда; регион; высокопроизводительное рабочее место; методы стимулирования.

В эпоху неоиндустриализации повышается значимость интеллектуального капитала, в том числе знаний, информации и человеческих ресурсов. Человеческий капитал определяет способность организаций создавать и применять продуктивно-технологические и организационно-управленческие инновации. Кроме того, характеристики человеческого капитала влияют на результативность труда и ресурсообеспеченность домашних хозяйств. Низкая результативность труда ограничивает рост эффективности национальной экономики. Поэтому проблематика повышения производительности труда, а также создания и модернизации высокопроизводительных рабочих мест активно обсуждается как научным сообществом, так и широкой общественностью.

Значительное количество зарубежных исследований посвящено оценке влияния интенсивности и производительности труда на структурные изменения в экономике, занятость и благосостояние населения [17; 20]. В качестве основной детерминанты роста производительности труда выделяют технологические факторы (см., например: [15]).

Российские исследователи фокусируют свое внимание на межстрановых сопоставлениях и анализе отраслевой динамики производительности труда [2; 4; 6]. Эмпирические исследования межрегиональной дифференциации производительности труда подтверждают высокую пространственную неравномерность социально-экономического развития России [11]. Различные аспекты функционирования высокопроизводительных рабочих

мест (ВПРМ) рассматриваются в публикациях, посвященных эволюции качественной структуры рабочих мест в российской экономике [3], методам идентификации и учета ВПРМ [1; 8; 9], динамике и особенностям их создания в регионах и отдельных отраслевых комплексах [5; 13]. Эпизодически исследуются региональные аспекты государственной политики повышения производительности труда в России (см., например: [11]).

Целью исследования является обзор методов государственного стимулирования роста производительности труда в регионах России.

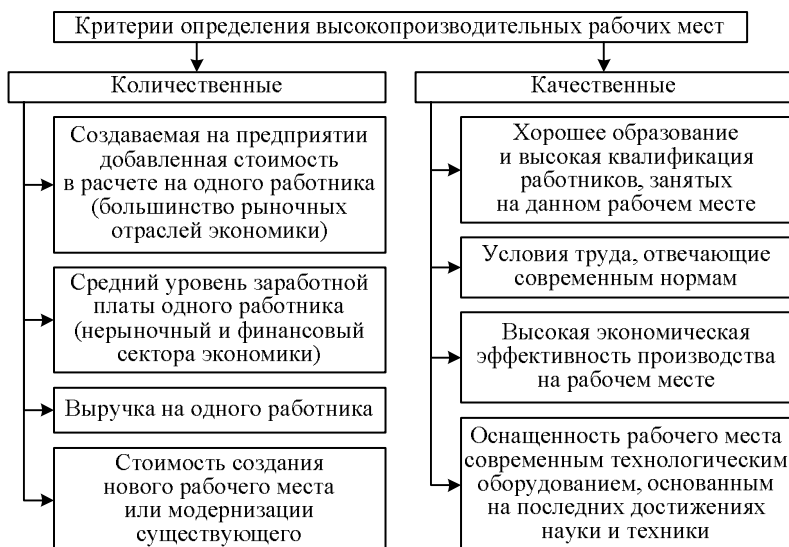
Необходимо отметить, что в рамках данного исследования производительность труда трактуется в широком смысле, что обусловлено следующими причинами.

Во-первых, в экономической литературе, посвященной изучению результативности труда, существует два подхода к ее анализу. Традиционно результативность труда оценивается на основе показателей производительности, доходности и интенсивности труда (Методика ОЭСР) [6]. Однако существуют и «косвенные» индикаторы уровня производительности труда. Например, активно изучается «качественная» структура рабочих мест, а также факторы ее эволюции [3; 16; 18; 21]. Основными параметрами «качества» рабочего места считают профессиональную квалификацию и заработную плату работников. Улучшение качественной структуры рабочих мест в национальной экономике наблюдается, если в численности занятых растет доля рабочих мест, для которых характерен высокий уровень образования и заработной платы [3]. Таким образом, о росте производительности труда может свидетельствовать повышение доли ВПРМ в общем количестве рабочих мест в экономике страны (региона).

Во-вторых, показатели абсолютного и относительного количества высокопроизводительных рабочих мест нашли широкое практическое применение в анализе межрегиональной дифференциации производительности труда, так как Росстат не рассчитывает показатель «уровень производительности труда» в разрезе субъектов Российской Федерации, ограничиваясь расчетами индекса производительности труда [14]. Наконец, собственно дискуссия о направлениях, способах и институциональных механизмах повышения производительности труда в России

приобрела особую актуальность в связи с изданием «майских указов» Президента РФ (2012 г.), определивших в качестве одной из важнейших стратегических задач экономического развития России создание 25 млн высокопроизводительных рабочих мест к 2020 г. [11].

Существует множество критериев отнесения рабочих мест к высокопроизводительным (рис. 1).



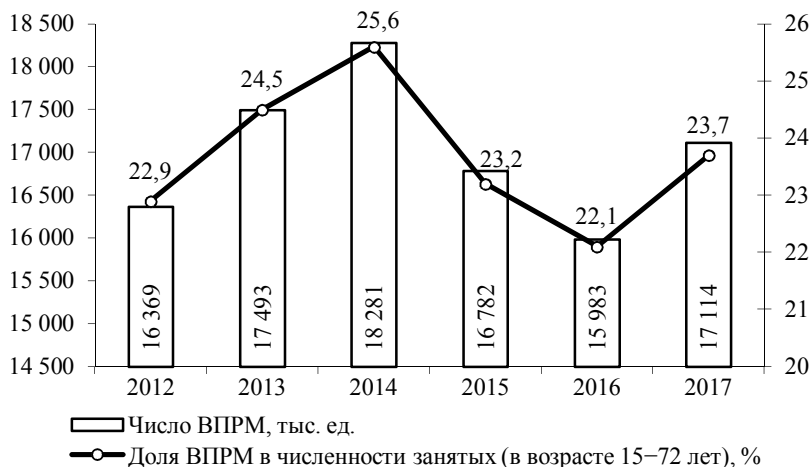
**Рис. 1.** Основные подходы к идентификации ВПРМ<sup>1</sup>

В широком смысле высокопроизводительным можно считать «рабочее место, оснащенное современными высокотехнологичными средствами производства, обеспечивающими высокую производительность оборудования, организация производства на котором позволяет при использовании рабочей силы соответствующей квалификации получать на нем производительность труда не ниже определенного уровня (например, уровня развитых стран мира) при адекватной ей оплате труда» [9]. Для целей количественной оценки ВПРМ используется методика

<sup>1</sup> Составлено по: [1; 5; 8; 9; 10; 19].

Росстата, согласно которой высокопроизводительными являются «все замещенные рабочие места предприятий (организаций), на которых среднемесячная заработная плата работников (для индивидуальных предпринимателей — средняя выручка) равна или превышает установленную пороговую величину критерия» [10].

К началу 2018 г. в Российской Федерации было создано 17,114 млн высокопроизводительных рабочих мест (рис. 2).



**Рис. 2.** Динамика создания высокопроизводительных рабочих мест в Российской Федерации<sup>1</sup>

Наибольшее количество ВПРМ в 2017 г. было сосредоточено в обрабатывающих производствах (20,4 %), государственном управлении (12,1 %), секторе операций с недвижимостью (10,9 %), а также в отраслях транспорта и связи (11,7 %).

Результаты анализа пространственной неравномерности производительности труда в России представлены в таблице.

<sup>1</sup> Рассчитано по: *Число высокопроизводительных рабочих мест по видам экономической деятельности в разрезе субъектов Российской Федерации (2013–2017 гг.)* / Федеральная служба государственной статистики. — URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (дата обращения 20.09.2018).

## Анализ межрегиональной дифференциации производительности труда\*

Показатель	2012	2013	2014	2015	2016	Абсолютное изменение 2016 к 2013
Темпы роста производительности труда, %	103,3	102,2	100,7	98,9	100,2	-3,10
Отношение максимального и минимального уровней производительности труда, раз	30,4	31,9	29,7	36,3	38,3	7,90
Коэффициент вариации производительности труда в регионах, %	132,5	135,4	138,4	149,7	154,9	22,40
Отношение максимального уровня производительности труда к среднему по РФ, раз	10,6	10,9	10,8	11,9	12,6	2,00
Отношение минимального уровня производительности труда к среднему по РФ, раз	0,35	0,34	0,36	0,33	0,33	-0,02

*Примечание.* Составлено и рассчитано авторами по данным: Федеральная служба государственной статистики. — URL : <http://www.gks.ru> (дата обращения: 20.10.2018).

\* Производительность труда в регионах рассчитана как отношение валового регионального дохода (ВРП) в сопоставимых ценах к численности занятых в возрасте от 15 до 72 лет. Анализ проведен по 83 субъектам РФ (Республика Крым и г. Севастополь исключены из анализа из-за отсутствия данных за 2012–2014 гг.).

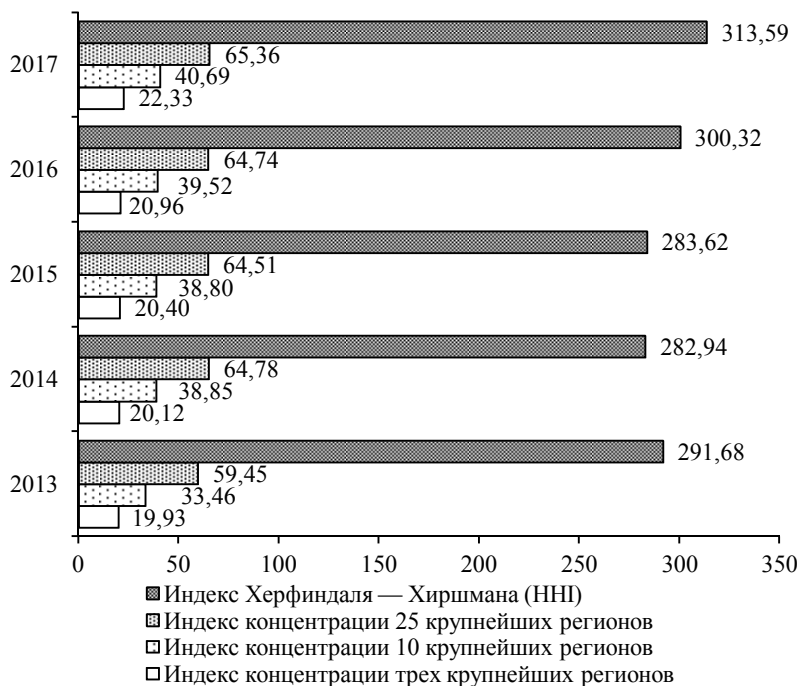
В 2017 г. производительность труда выросла на 1,9 % к уровню предыдущего года<sup>1</sup>, т. е. для России характерна реверсивная тенденция ее изменения. О повышении межрегиональной дифференциации свидетельствует рост вариации производительности труда. Максимальная производительность труда наблюдается в Ненецком, Ямало-Ненецком и Ханты-Мансийском автономных округах. Так, ВРП на одного занятого в Ненецком автономном округе в 11–13 раз выше среднероссийского. Минималь-

---

<sup>1</sup> Индексы производительности труда в экономике Российской Федерации в 2015–2017 гг., % к предыдущему году / Федеральная служба государственной статистики. — URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#)(дата обращения 15.05.2019).

ный уровень производительности труда (33–35 % от среднего по России значения) демонстрирует Чеченская Республика.

Усиление межрегиональной дифференциации результативности труда подтверждают данные оценки концентрации ВПРМ (рис. 3).



**Рис. 3.** Концентрация высокопроизводительных рабочих мест в регионах Российской Федерации<sup>1</sup>, %

Если в 2013 г. в трех крупнейших регионах (Москва, Московская область, Санкт-Петербург) было сосредоточено лишь 19,9 % общего числа ВПРМ, то в 2017 г. уже 22,3 %.

<sup>1</sup> Рассчитано по: *Число высокопроизводительных рабочих мест по видам экономической деятельности в разрезе субъектов Российской Федерации (2013–2017 гг.)* / Федеральная служба государственной статистики. — URL : [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/efficiency/#) (дата обращения: 20.09.2018).



Наиболее значимым фактором, влияющим на относительное число ВПРМ в регионах России, является общий уровень социально-экономического развития (прирост среднедушевого ВРП на 1 % увеличивает долю ВПРМ в занятом населении региона на 10,96 процентного пункта). Расширение бюджетного сектора и обрабатывающей промышленности также обеспечивает рост относительного числа ВПРМ. Повышение безработицы в регионах негативно влияет на создание высокопроизводительных рабочих мест (их доля в занятом населении снижается) [7].

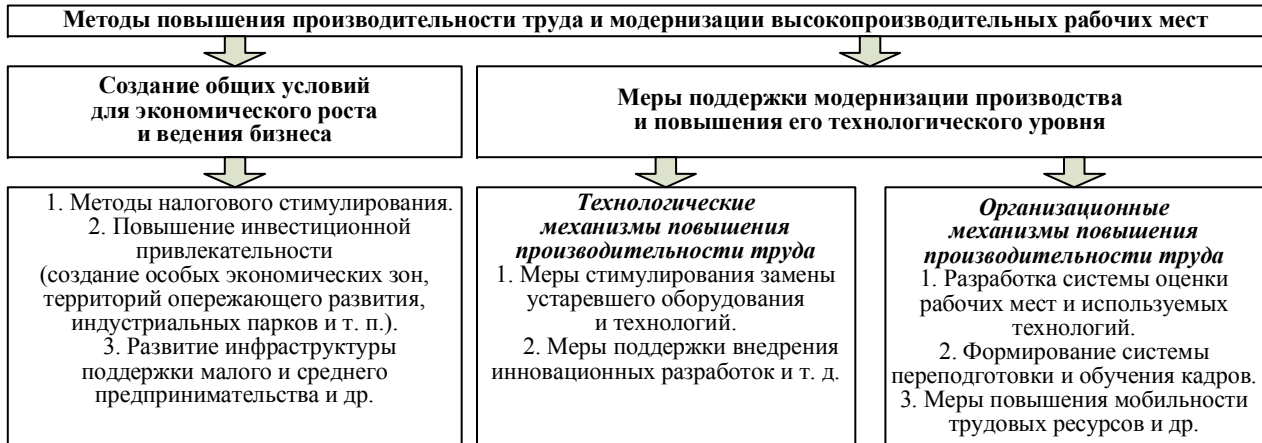
Значительные межрегиональные различия результативности труда обуславливают необходимость использования дифференцированного подхода к формированию институциональных механизмов стимулирования производительности труда в регионах.

Выделяют два основных этапа в решении проблемы низкой результативности труда в российской экономике.

*Первый этап* связан с выполнением майских указов Президента РФ (2012 г.) в части роста производительности труда и основывается на разработанном Плане мероприятий по обеспечению повышения производительности труда и модернизации высокопроизводительных рабочих мест (далее — План) [11]. Предложенные в данном Плане методы стимулирования роста производительности труда представлены на рис. 4.

*Второй этап* обусловлен принятием в 2017 г. приоритетной государственной программы «Производительность труда и поддержка занятости», предусматривающей выделение средств федерального бюджета для поэтапного стимулирования роста производительности труда в субъектах РФ. Реализация приоритетной программы предполагает постепенное (в 2018–2025 гг.) вовлечение в нее субъектов РФ [12].

Таким образом, задача стимулирования производительности труда имеет макро- и мезоэкономические аспекты, связанные с общими условиями ведения бизнеса, отраслевой структурой экономики, а также качественными характеристиками производственного и трудового потенциала каждого региона. Совершенствование отраслевой структуры, реализация проектов модернизации производства в приоритетных отраслях и секторах с низкой результативностью труда, формирование инфраструктуры развития кадрового потенциала являются значимыми направлениями повышения производительности труда для региона в целом.



**Рис. 4.** Методы повышения производительности труда

Не менее важно эффективно использовать микроэкономические механизмы стимулирования роста производительности труда, призванные повысить качественные характеристики рабочих мест и профессиональную квалификацию занимающих их работников.

### Библиографический список

1. Волкова Н. Н., Романюк Э. И. Определение высокопроизводительных рабочих мест: сравнение методик // Вестник Института экономики Российской академии наук. — 2015. — № 5. — С. 89–97.
2. Воскобойников И., Гимпельсон В. Рост производительности труда, структурные сдвиги и неформальная занятость в российской экономике // Вопросы экономики. — 2015. — № 11. — С. 1–32.
3. Гимпельсон В. Е., Капелюшников Р. И. «Поляризация» или «улучшение»? Эволюция рабочих мест в России в 2000-е годы: препринт WP3/2015/01. — М. : Высшая школа экономики, 2015. — 100 с.
4. Зайцев А. А. Межстрановой анализ отраслевой производительности труда в 1991–2008 гг. — М. : Ин-т экономики РАН, 2014. — 44 с.
5. Кадочников С. М., Толмачев Д. Е. Высокопроизводительные рабочие места в промышленности Свердловской области : доклад (Екатеринбург, 29 ноября 2012 г.). — URL : [sospp.ru/wp-content/uploads/3.-Выступление-С.М.-Кадочникова-13.12.12.pptx](http://sospp.ru/wp-content/uploads/3.-Выступление-С.М.-Кадочникова-13.12.12.pptx) (дата обращения: 15.05.2016).
6. Киреев В. Е. Производительность, доходность и интенсивность труда: Россия и страны ОЭСР // Вестник УрФУ. Сер.: Экономика и управление. — 2017. — № 2. — С. 308–326.
7. Козлова О. А., Смирных С. Н., Потанцева Е. В. Повышение производительности труда в регионах Урала: инструменты и методы стимулирования // Управление экономическими системами. — 2018. — № 12. — URL : <http://uecs.ru/instrumentalnii-metody-ekonomiki/item/5269-2018-12-14-13-43-35> (дата обращения: 15.04.2019).
8. Кокоулина Е. Е. Как оценивают высокопроизводительные рабочие места в современной России // Проблемы учета и финансов. — 2013. — № 3(11). — С. 56–59.
9. Коровкин А. Г. Макроэкономическая оценка состояния и перспектив развития сферы занятости и рынка труда в России // Журнал новой экономической ассоциации. — 2018. — № 1(37). — С. 168–176.
10. Методика расчета показателя «Прирост высокопроизводительных рабочих мест, в процентах к предыдущему году», утв. прика-

зом Росстата от 9 октября 2017 г. № 665. — URL : <http://www.gks.ru/metod/pr-665.pdf> (дата обращения: 20.08.2018).

11. *Мухеева Н. Н.* Сравнительный анализ производительности труда в российских регионах // Регион: экономика и социология. — 2015. — № 2(86). — С. 86–112.

12. *Паспорт* приоритетной программы «Производительность труда и поддержка занятости», утв. Президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и приоритетным проектам (протокол от 30 августа 2017 г. № 9). — URL : <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/lp/201819012> (дата обращения: 25.09.2018).

13. *Потапцева Е. В.* Стимулирование создания высокопроизводительных рабочих мест в регионах (на примере Свердловской области) // Дружеровский вестник. — 2017. — № 1. — С. 217–234.

14. *Производительность* труда в Российской Федерации / авт. кол. : В. Трубин, Н. Николаева, М. Палеева и др. // Социальный бюллетень. — 2017. — № 9 (июнь). — 44 с.

15. *Alvarez R., Zahler A., Bravo-Ortega C.* Innovation and Productivity in Services: Evidence from Chile. Inter-American Development Bank, 2012. — 49 p.

16. *Autor D., Dorn D.* The Growth of Low-Skills Service Jobs and the Polarization of the U.S. Labor Market // American Economic Review. — 2013. — Vol. 103, no. 5. — P. 1553–1597.

17. *Basu S., Pascali L., Schiantarelli F., Serven L.* Productivity and the Welfare of Nations. — IZA, 2012. — 65 p.

18. *Goos M., Manning A., Salomons A.* The Polarization of the European Labor Market // American Economic Review. — 2009. — Vol. 99, no. 2. — P. 58–63.

19. *Huselid M. A.* The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance // Academy of Management Journal. — 1995. — Vol. 38, no. 3. — P. 635–672.

20. *Jinjarak Y., Naknoi K.* Competition, Labor Intensity, and Specialization: Structural Changes in Postcrisis Asia. — Asian Development Bank, 2011. — 26 p.

21. *Scharle A.* Job Quality in Post-Socialist Accession Countries // Transformation of the Job Structures in the EU and USA / ed. by E. Fernandez-Macias, D. Storrie, J. Hurley. — London, UK : Palgrave MacMillan, 2012. — P. 180–200.

## Социальная ответственность бизнеса

**Аннотация.** Корпоративная социальная ответственность является ключевым фактором эволюции общества. Ответственное отношение к персоналу компании, реализация социально значимых проектов во внешней среде помогают создавать положительный образ и формируют лояльное отношение общественности не только к самой компании, но и к ее продукту. В работе представлен содержательный базис понятия «корпоративная социальная ответственность предприятия».

**Ключевые слова:** общественные блага; социально-экономическое развитие общества; социально ориентированные предприятия; корпоративный бренд; социальные обязательства.

Ответственность перед обществом одна из ключевых компетенций любого гражданина. Профессиональная ответственность перед обществом является ключевой компетенцией специалиста. Выполнять свою работу хорошо нужно не просто потому, что за нее платят, но и с пониманием того, что действия каждого влияют на жизнь общества. Социально ответственный человек, например, всегда серьезно подходит к своему образованию, понимая, что его качество позволит ему выполнять свою работу на должном уровне. Хорошо обученный человек, качественно выполняющий свои обязанности, несущий ответственность за свои профессиональные действия, формирует высококлассного профессионала и социально ответственного гражданина. Социально ответственный профессионал работает не только ради заработка, он видит социальный смысл своих действий, понимая его как миссию своей жизни, таким образом, он реализуется в этом обществе и естественным образом занимает в нем достойное место, что выражается в уважении к нему членов общества, которое его окружает. Таким образом, накапливается социальный капитал личности, который впоследствии должен обернуться дивидендами. В данном случае срабатывает стратегия «выиграл — выиграл» [7].

Современные тенденции развития бизнеса также подтверждают необходимость социальной направленности. Для того чтобы быть конкурентоспособным на рынке, сегодня требуется не только предлагать качественный товар, но и заявлять о себе

как об организации, решающей значимые для общества социальные задачи. Многие маркетологи отмечают изменение покупательского поведения. Например, если две компании предлагают одинаковый продукт, то при прочих равных обстоятельствах покупатель отнесет свои деньги туда, где будет заявлено, что организация участвует в благотворительных акциях или других социально значимых проектах. Таким образом, социально ответственный бизнес сегодня становится ощутимо более конкурентоспособным. Предприниматели стремятся не только получать прибыль, но и оказывать помощь обществу в решении социальных проблем.

Рост значимости социальной ответственности бизнеса обусловлен следующими факторами [1].

1. На макроэкономическом уровне, в русле глобализационных процессов в экономике, происходит объединение крупных научно-технических и производственных ресурсов, как следствие, возникновение транснациональных корпораций. Все это требует от участников, включенных в данную деятельность, соблюдения универсальных, единых правил ведения бизнеса.

2. На микроэкономическом уровне каждый хозяйствующий субъект при осуществлении производственно-хозяйственной деятельности должен учитывать интересы общества и государства, сочетая их с собственно экономическими интересами и потребностями, такими как получение прибыли, развитие бизнеса, производство качественных товаров.

Таким образом, на современном этапе организации становятся не только участниками рыночных отношений, но и полноправными членами общества, в котором существуют и развиваются. Хищническое извлечение суперприбылей как основа успеха становится недейственной моделью управления бизнесом. Сегодня потребитель решает, какой компании он позволит быть, а какая должна уйти с рынка. Давая возможность заработать бизнесу, общество в полной мере ожидает от него реальной социальной отдачи. Особенно сейчас, в условиях кризиса, социальные вложения становятся наиболее конкурентоспособным фактором.

Набор социальных действий, которые планирует реализовывать компания, всегда индивидуален, как правило, руководи-

тели выбирают такие направления, которые имеют какой-либо эмоциональный отклик у них лично. Планы и программы принимаются организациями самостоятельно и добровольно, постоянно пересматриваются и изменяются в соответствии с современными тенденциями развития общества. В результате проведения социально ориентированных мероприятий могут достигаться следующие цели [1]:

- улучшение на рынке репутации компании, а также всего населенного пункта, где она работает;
- наращивание объема выпускаемой и реализуемой продукции;
- повышение качества услуг или товара предприятия;
- развитие и укрепление корпоративного бренда;
- появление и укрепление новых партнерских контактов, связей с представителями бизнеса, государства, с гражданскими объединениями и организациями.

Однако следует понимать, что социальная ответственность бизнеса не имеет ничего общего с благотворительностью, пиаром и саморекламой [5]. Социальная ответственность — это, скорее, осознанная позиция при ведении бизнеса, что проявляется и в поведении компании на рынке, а также общее впечатление от нее в целом. Использование же «благородных» целей в рамках продвижения и рекламы дает кратковременный эффект. Если покупатель не увидит реальных позитивных перемен в обществе, заявленных компаний, то может наступить разочарование, что со временем нанесет вред не только репутации, но и устойчивости компании.

Социальная ответственность бизнеса как понятие имеет четкую структуру оценки, которая осуществляется по нескольким уровням.

В первую очередь социально ответственным можно назвать только тот бизнес, который соблюдает законодательство. Работая в рамках правового поля (например, официальное трудоустройство работников, своевременная выплата заработной платы, исполнение налоговых обязательств, своевременные расчеты с поставщиками, выпуск качественной безопасной продукции, выполнение рекламных заявлений и т. д.), бизнес заявляет о себе не только как о надежном партнере, но и как о компании,

несущей ответственность за свои действия и понимающей социальные последствия нарушения своих обязательств.

На следующем уровне социальной ответственности бизнеса предполагается создание продукта, который способствует росту благосостояния граждан, укреплению их здоровья, а также бережливое отношение к ресурсам клиента. Например, для технических устройств — создание такого продукта, в котором будут необходимые и достаточные функции, чтобы клиенту не приходилось переплачивать за бесполезный функционал. Бережливое отношение к собственным ресурсам также говорит о социально ответственном ведении бизнеса: оптимизация расходов на создание продукта снижает издержки, что может повлиять на цену. Таким образом, отказ от ненужных функций в продукте, бережное и грамотное отношение к ресурсам предприятия — это ничто иное, как уважительное отношение к ресурсам клиента, что тоже может расцениваться как социальная ответственность бизнеса.

Третий уровень ответственности предполагает планирование и реализацию таких мероприятий, которые направлены на снятие социальной напряженности, усиление имиджа предприятия, но при этом отсутствие прибыли в денежном выражении. Развитие массового детского спорта, вложения в науку и культуру, развитие территории, на которой находится компания, реализация программ, направленных на работу с детьми, инвалидами, семьями, людьми пенсионного возраста, — все эти мероприятия позволяют получить двойной эффект: лояльное отношение потенциальных клиентов и покупателей, а также эволюцию общественной среды, в которой функционирует организация.

Предприниматель сам решает, на каком уровне он работает, но следует отметить, что реализация высшего уровня недостижима, если отсутствует предыдущий. К примеру, участие в серьезных мероприятиях на региональном уровне невозможно, если в компании работники получают «черную» зарплату и работают нелегально, без выплаты полных налогов [4].

Корпоративная социальная ответственность, как было сказано ранее, может реализовываться в различных формах. В каждой стране существуют свои предпочтения по корпоративному партнерству и ответственности. В России эти понятия пока еще



проходят стадию формирования, но уже видны положительные результаты и достижения [6]. Работа с молодежью, семьями, воспитание и поддержка трудовых династий, реализация культурных мероприятий становятся хорошей корпоративной традицией многих российских крупных компаний.

Конечно же, не стоит ожидать сиюминутной отдачи от вложений в социальный капитал организации. Но тем не менее положительные последствия непременно проявятся и в результатах работы компании.

Рост лояльности к социально ответственным предприятиям подтверждается исследованиями различных организаций [3]:

- граждане предпочитают покупать продукцию компаний, доказавших свою социальную ответственность, в США этот показатель равен 83%;

- молодые специалисты предпочитают работу в компаниях с высокой долей социальной ответственности;

- три четверти работающих граждан убеждены, что если предприятие занимается вопросами социальной ответственности, то оно, безусловно, заинтересовано в их личном развитии.

В литературе социальная ответственность бизнеса обычно разделяется на внутреннюю и внешнюю [2].

Внутренняя ответственность выражается в создании благоприятных условий для работы персонала, а также возможностей для развития сотрудников и членов их семей. Например, это могут быть условия для безопасности труда; стабильные выплаты заработной платы, уровень которой считается приемлемым и выше среднего в данной отрасли; медицинское обслуживание сотрудников и дополнительные меры по поддержанию их здоровья; обучение и повышение квалификации сотрудников; оказание материальной помощи сотрудникам, попавшим в сложные жизненные условия.

Внешняя социальная ответственность, как правило, выражается в поддержке социально значимых программ и проектов региона. Например, оказание спонсорской помощи, участие в мероприятиях по возрождению природных ресурсов и охране окружающей среды, тесный контакт и сотрудничество с местным сообществом и властями по развитию социальных проектов значимых для города и региона, участие в разрешении кризис-

ных ситуаций, ответственность перед потребителями в плане качества товара или услуги.

Социальная ответственность довольно часто выражается также в форме волонтерства — в виде посещения специализированных учреждений и помощи им, это детские дома, дома престарелых, хосписы, приюты для животных.

Интересными и значимыми формами ответственности перед обществом являются назначение и выплата специальных стипендий и премий талантливым гражданам, пенсий — заслуженным людям, участие в формировании фондов для поддержания определенных направлений жизни общества (талантливые дети, молодежные проекты, работа с семьей, организация и проведение спортивных мероприятий и пр.).

Вознаграждение социально ориентированных предприятий со стороны государства также является ожидаемым, но не обязательным фактором данной деятельности. Иногда такие предприятия освобождаются от некоторых видов местных налогов, иногда им предоставляются приоритеты в конкурсах и тендерах. Но такие меры не гарантированы никому, они не должны становиться самоцелью бизнесменов. Развивая социальную активность, прежде всего необходимо осознавать, что вложения в общественные системы окупятся, хотя и не быстро.

Внутренняя социальная работа может выразиться в повышении производительности труда работников, в ответственном отношении к ресурсам компании, а в кризисные времена такие компании могут рассчитывать на лояльность персонала. Помимо прочего, зарекомендовав себя как ответственного работодателя, компания может рассчитывать на привлечение более высококлассных специалистов.

Внешняя социальная активность не только позволяет сформировать круг лояльных клиентов и партнеров, но и создает благоприятную атмосферу в обществе. Забота (патернализм), меценатство традиционно высоко ценились в нашей стране. Культурные ценности, спорт, поддержка талантов, помощь тем, кто в этом нуждается, развитие регионов, несомненно, благоприятно отразятся на культурном уровне граждан, их социальном самочувствии, что впоследствии позволит бизнес-сообществу реализовать свои проекты на новом инновационном уровне.

Развитие социальной ответственности формирует условия для улучшения социального климата в обществе. Общественная система самим фактом своего существования дает возможность строить и развивать бизнес-сообщества, соответственно, любая предпринимательская структура несет ответственность перед обществом, в котором она функционирует.

### Библиографический список

1. Баранова Ю. А. Социальная ответственность бизнеса: теоретический аспект // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. — 2012. — № 4(48). — С. 225–228.

2. Виттенберг Е. Я. Социальная ответственность бизнеса: широкий взгляд // Россия и современный мир. — 2007. — № 3. — С. 124–141.

3. Дохолян С. Б. Основные направления развития корпоративной социальной ответственности бизнеса в России // Региональные проблемы преобразования экономики. — 2015. — № 2(52). — С. 71–79.

4. Колесников Д. В., Строков М. А. Концепция социальной ответственности бизнеса: теоретический аспект // Вестник государственного и муниципального управления. — 2017. — № 1(24). — С. 99–105.

5. Смогленко О. Н. Социальная ответственность бизнеса и ее роль в развитии компании // Современные научные исследования и инновации. — 2018. — № 1. — URL : <http://web.snauka.ru/issues/2018/01/85718> (дата обращения: 23.09.2018).

6. Чернышев Ю. Г., Шепеленко Г. И. Социальная ответственность предпринимателя // Финансовые исследования. — 2015. — № 4(49). — С. 271–276.

7. Юри У., Паттон Б., Фишер Р. Переговоры без поражения. Гарвардский метод. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 272 с.

А. Д. Тихонова

## Конкордоспособность в системе конкурентных отношений предприятия

**Аннотация.** В статье рассматривается способность к взаимодействию между организацией и ее стейкхолдерами; исследована эволюция взаимоотношений экономических субъектов, обусловленная возрастающей степенью сложности конкурентной среды, требующей от организаций в своей деятельности учитывать взаимное влияние всех конкурентных сил. На основе концепции цепочки создания ценности выделены четыре направления связей, влияющих на устойчивое развитие организации. Предложено понятие конкордоспособности, характеризующее способность организации к согласованию целей, направлений и форм сотрудничества со стейкхолдерами для обеспечения ее устойчивого развития.

**Ключевые слова:** конкуренция; конкордоспособность; стейкхолдер; цепочка создания ценности.

В настоящее время экономика России существует в условиях нестабильности, связанных с ускорением темпов научно-технического прогресса, порождающим спонтанные изменения в конъюнктуре рынков, усилением процессов глобализации и инноватизации в мировой экономике. Организации вынуждены вести конкурентную борьбу как на национальном, так и на мировом рынке, что порождает возникновение новых теорий, методов и приемов управления организационным развитием. Современная экономика характеризуется рядом качественных и количественных изменений, преобразовавших в последние годы как структуру, так и правила функционирования различных институтов и организаций. К числу основных особенностей и тенденций можно отнести усиление конкуренции в совокупности с потребностью в кооперации, превращение инновационных процессов в один из ключевых факторов успешного развития, переход от массовизации к концепции гибкого производства, сокращение жизненного цикла товара, обусловленное ускорением темпа жизни и пр. В складывающихся условиях одним из важнейших факторов повышения эффективности различных видов экономической деятельности организаций является научная концепция стейкхолдеров [2; 10; 11; 14; 15; 24; 25; 31]. Управление организацией, основанное на концентрации внимания на потребностях только одной заинтересованной стороны — соб-

ственников, становится нерациональным, поскольку единственный способ обеспечения эффективного функционирования и устойчивого развития организации — это умение выявлять и учитывать желания и потребности всех заинтересованных сторон организации, стремление добиться выгоды не только для самой организации, но и для каждого стейкхолдера.

В настоящее время организации стремятся функционировать не в качестве отдельных систем, а как фрагменты экономических цепочек и сетей, являющихся технологической основой их роста. Одним из факторов, с одной стороны, повышающих нестабильность, а с другой — являющихся источником изменений в экономике, становится усложнение взаимосвязей и изменение способности организаций к взаимодействиям. Способность к взаимодействию между организацией и ее стейкхолдерами (покупателями, продавцами, каналами поставок, СМИ, финансовыми организациями и пр.) укорачивает производственный и информационный циклы, цикл маркетинга и время от заключения контракта до получения за него денежных средств.

Таким образом, взаимодействие идей, целей, потребностей создает новый продукт, а связанность организаций обуславливает их кооперацию, слияния и изменения в структуре отраслей. Актуальность данной тематики обусловлена возрастающей степенью сложности конкурентной среды, требующей от организаций в своей деятельности учитывать взаимное влияние всех конкурентных сил. Эволюция теорий конкуренции приводит к новому пониманию содержания конкурентных отношений, проявляющихся в переходе от вектора жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции. Отношения, складывающиеся в процессе взаимодействий между организациями и их стейкхолдерами, находят отражение как на уровне конкуренции, так и в рамках взаимовыгодного сотрудничества. В стратегическом планировании векторов устойчивого развития организациям необходимо не только идентифицировать своих ключевых стейкхолдеров, но и изучать их влияние, поскольку результаты таких исследований позволят разрабатывать эффективные стратегии и тактические планы организаций в перспективе. Эффективные взаимодействия, как важнейшая составляющая теории заинтересованных сторон, направлены на создание и совместное

использование новых ценностей с каждым стейкхолдером с ориентацией на длительные партнерские отношения. Однако, несмотря на осознание большой значимости кооперационной составляющей в обеспечении устойчивой конкурентоспособности, система стратегического управления многих организаций не в полной мере формирует подсистему согласования взаимодействия с внешней средой. В большинстве организаций отсутствуют эффективные механизмы сотрудничества, проявляет себя неразвитость связей между различными рыночными субъектами в процессе их деятельности, а используемые в стратегическом управлении принципы разработки стратегий не позволяют адекватно описать создание совместно производимых социально-экономических благ.

Как отмечают многие исследователи (см., например: [13; 28; 32; 37]), для эффективного функционирования в современной экономике организации должны координировать свои действия посредством согласования решений между собой. Следовательно, потребность в устойчивом развитии делает актуальным для любой организации вопрос изучения системы взаимоотношений на рынке и эффективного формирования портфеля взаимодействий с другими игроками.

В последние десятилетия растет внимание к роли взаимоотношений между организациями на рынке, оставляя все меньше места для индивидуализма и эссенциализма [19]. Это закономерная реакция на возникновение нового информационного (сетевое) пространства, характеризующегося многократным ростом скорости и интенсивности связей между экономическими субъектами [3; 21; 23; 29; 34; 42]. Меняются как сами типы организаций и связей, так и сущность их поведения.

На предыдущем этапе развития экономики, согласно некоторым исследованиям (см., например: [4]), конкуренция, как движущая сила развития общества и главный инструмент эффективного распределения ресурсов по секторам экономики, составляла основную форму поведения субъектов на рынке, и значимое число организаций в своей деятельности ориентировалось на достижение победы в конкуренции и стремилось добиться намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии [9].

Современный этап развития конкуренции связан с продуктовыми, технологическими и организационными инновациями, что позволяет сформировать новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевого подхода, в основе которого лежит идея, что «компании являются скорее потенциальными партнерами в создании конечного отраслевого продукта, чем конкурентами. Конечный потребитель, приобретая товар, ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей отраслевой цепочке — от начала и до конца» [9].

В данном случае речь идет об изменении поведения предприятий в контексте концепции цепочки создания ценности (ЦСЦ), предложенной еще М. Портером [13; 40]. Концепция ЦСЦ подразумевает, что в разных отраслях производства прибыль концентрируется в одних частях ЦСЦ и совершенно отсутствует в других. Например, в химической промышленности она сконцентрирована в производстве, а не в дистрибуции. В потребительских товарах, наоборот, в дистрибуции, а не в производстве. В автомобильной промышленности прибыльность выше в финансовом и сервисном обслуживании, чем в сборке или дистрибуции. Любая организация стремится занять место в тех звеньях ЦСЦ, где прибыльность выше, или найти варианты для компенсации потери прибыли в ЦСЦ за счет приобретения дополнительных ключевых компетенций. Для этого организациям необходимо выявить ключевые факторы, которые определяют успех в данной отрасли или на данном рынке. Анализ ресурсов и компетенций организации позволяет определить состав ее ключевых компетенций, т. е. то, что она делает лучше всего и лучше своих конкурентов. Совпадение ключевых факторов успеха выбранной отрасли и ключевых компетенций организации приводит к возникновению конкурентного преимущества. В этом случае роль организации в ЦСЦ становится ключевой (определяющей ценность продукта для конечного покупателя).

Однако современные исследователи все чаще подчеркивают ограниченность данного подхода, не позволяющего адекватно описать создание ценности в развивающемся сетевом мире, в котором организации все более и более вовлечены в сети социальных, профессиональных и обменных отношений с другими сетями, объединяющими людей и организации [9; 36].

В ответ на это возникают новые концепции, призванные устранить отмеченный недостаток (см. таблицу).

### Модификации концепции ЦСЦ

Концепция	Автор	Сущность
Концепция вертикального строения	Jacobides, Billinger [33]	Определяет сферы конечных и промежуточных рынков, которые могут быть открыты для компании при определенных условиях
Концепция открытых инноваций	Chesbrough, Appleyard [22]	Рассматривает целенаправленное использование внешнего и внутреннего потока знаний между различными организациями как для повышения эффективности внутренних инновационных процессов, так и, соответственно, для расширения рынка внешнего использования инноваций
Концепция инновационной цепочки ценности	Hansen, Birkinshaw [30]	Определяет цепочку ценности как три этапа: генерация идей, конверсия и диффузия
Концепция стратегических сетей	Gulati [27]; Thorelli [43]	Фокусируется на использовании организационных альянсов как преднамеренных стратегических шагов и концептуализирует эти сети как новые типы управления, занимающие промежуточное место между рынком и иерархическим управлением
Концепция конкуренции (конкуренция — кооперация)	Brandenburger, Nalebuff [20]	Определяет успех фирмы как способность одновременно реализовывать как конкурентные стратегии, так и стратегии, направленные на сотрудничество
Концепция ценностных сетей	Allee [16]; Normann, Ramirez [38]; Parolini [39]	Концепция ценностных сетей и связанные с ней работы по стратегическим сетям и альянсам посвящены возрастающей сложности отношений между фирмами

Все эти концепции основаны на ЦСЦ, но в то же время содержат новые дополняющие подходы, позволяющие учесть изменение поведения организаций при объединении в различные формы сетевых построений, а также взаимозависимую эволюционную динамику и взаимосвязи, возникающие между организацией и ее окружением (внешней средой). Особо следует отметить работы, посвященные ценностным сетям, определяющие их как сложный набор социальных и технических ресурсов, кото-



рые работают вместе посредством построения отношений и с целью создания экономической ценности в форме знания, понимания, продукта (бизнеса), услуг или общественных целей [16]. В частности, в работах Паролини расширяется понимание ЦСЦ от просто внутриорганизационных действий до действий, объединяющих как организацию, так и экосистему ее партнеров по обмену [39]. Эти работы визуализируют модель обмена между участниками объединений не только традиционными ресурсами, но также нематериального обмена, подразумевающего объединение знаний и получение выгоды и поддержки за счет создаваемых отношений.

На основе концепции ЦСЦ, со стратегической точки зрения и с позиции стейкхолдерской теории выделяют, по крайней мере, четыре направления связей, влияющих на устойчивое развитие организации.

#### 1. Связь с поставщиками.

Поставщики ресурсов могут быть разделены на три вида:

— обычные предприятия и организации, поставляющие свои товары и услуги (оборудование, программное обеспечение, мебель, канцелярские товары и т. п.);

— поставщики трудовых ресурсов;

— поставщики финансовых ресурсов — банки и спонсоры.

Все три вида поставщиков ресурсов обеспечивают материальный ресурсный потенциал организации, на базе которого могут формироваться ее нематериальные ресурсы и конкурентные преимущества.

#### 2. Связь с потребителями.

В основном в качестве покупателей и потребителей могут выступать одни и те же рыночные субъекты, но иногда покупатель и потребитель не совпадают.

#### 3. Технологические связи.

Использование современных информационных технологий позволяет организации одновременно с повышением уровня эффективности и результативности своей деятельности сокращать необходимые при этом затраты. Для получения эффекта от оптимизации взаимодействий подразделений организациям необходимо внедрять у себя информационные системы управ-

ления, с помощью которых совершенствуется эффективность использования затрат, доходов и капитала.

#### 4. Связи между подразделениями внутри организации.

Организацию необходимо рассматривать в совокупности с ее внутренней средой. Внутреннюю среду составляют система управления, персонал, другие материальные и нематериальные ресурсы, среди которых следует выделить внутренние коммуникации. Внутренние коммуникации способствуют росту эффективности управления, создают необходимую для успеха деятельности атмосферу и среду [12; 40].

По мнению многих зарубежных исследователей, использование стейкхолдерской теории вносит серьезный вклад именно в разработку теории стратегического менеджмента [17; 18; 26; 35]. Стейкхолдерский подход в трактовке Дж. Поста, Л. Престона и С. Сакса подчеркивает тот факт, что долгосрочное выживание и успех фирмы определяются ее способностями устанавливать и поддерживать отношения внутри сети стейкхолдеров [41]. Исследования российских экономистов также говорят о важности данной теории для стратегического управления организацией [1; 5; 6; 10].

Можно заключить, что тенденции развития современной экономики, возникновение иного понимания сущности конкуренции, частичное слияние ее с кооперацией, развитие ценностно-сетевых подходов, эволюция поведения организаций в современных условиях развития сетевых взаимодействий предопределили необходимость изменения подхода в управлении стратегией устойчивого развития организации с точки зрения взаимоотношений с субъектами внешней среды.

Для обозначения способности к сотрудничеству в экономической литературе используется термин «конкордоспособность», введенный Г. Б. Клейнером [7], считающим, что одной из существенных особенностей экономического развития общества является сочетание соперничества и сотрудничества между агентами на рынке. В современной экономике от вектора конкуренции субъекты движутся в сторону способности к сотрудничеству, или конкордоспособности. Конкордоспособность субъектов (в широком смысле) — это способность к сотрудничеству. Здесь подразумевается планирование несколькими субъектами рас-

пределения ресурсов для какой-либо совместной деятельности по достижению общих целей.

Конкордоспособность организации, в понимании автора, характеризует способность организации к согласованию целей, направлений и форм сотрудничества со стейкхолдерами для обеспечения ее устойчивого развития.

Конкордоспособность совмещает в себе одновременно следующие уровни связей и отношений:

— конкордоспособность как основа, база, прошлое, т. е. совокупность свойств и параметров, накопленных организацией для реализации способности к эффективному функционированию и дальнейшему устойчивому развитию;

— конкордоспособность как текущее, настоящее, реальное положение, т. е. характеристика использования наличных способностей при сложившихся в данный момент экономических условиях. Здесь также необходимо рассматривать факт наличия нереализованных возможностей, снижающих эффективность и результативность функционирования организации;

— конкордоспособность как возможность развития, будущее, т. е. наличие перспектив по приобретению новых сил и способностей.

Организации, не ориентированные в своем стратегическом видении на стейкхолдерский подход, упускают многоаспектность и значимость конкордации, концентрируясь на поиске конкурентных преимуществ. Согласно же сформулированным принципам конкордоспособного поведения, организациям в процессе управления своей стратегией устойчивого развития необходимо учитывать следующие виды согласования рыночных субъектов в рамках стейкхолдерского подхода:

— экономическую конкордацию — для успешного развития субъектов необходимы процессы сближения и приспособления хозяйственных систем на различных уровнях;

— системную конкордацию — для максимально эффективного управления процессами рынков следует разрабатывать комплексные решения по автоматизации бизнес-процессов;

— социальную конкордацию — связи между рыночными субъектами должны быть преобразованы в единую согласованную систему с общими целями и интересами [8];

— политическую конкордацию — для достижения национальными рынками мирового уровня необходимо сближение и сотрудничество субъектов на межгосударственном уровне;

— конкордацию данных — этот вид конкордации особенно значим, поскольку позволяет объединять данные, находящиеся в различных источниках, и предоставлять их пользователям в унифицированном виде;

— web-конкордацию — открытость информации для всех стейкхолдеров позволит каждому из них четко представлять, какой результат он может получить от процесса взаимодействия.

Вышесказанное обобщает мнение автора о том, что залогом успеха организации в современных условиях является ориентация на стейкхолдерский подход в реализации стратегических взаимодействий по созданию и укреплению долгосрочных отношений, основанных на принципах взаимовыгодного партнерства и доверия.

Поскольку одной из стратегических целей любой организации, ориентированной на стейкхолдерский подход, должно быть обеспечение качества «продукта деятельности», при управлении своей стратегией устойчивого развития она должна учитывать основные принципы TQM (Total Quality Management), модифицируя их под особенности своей деятельности для обеспечения равноправного участия всех стейкхолдеров (см. рисунок).

Изменяя согласно этим особенностям параметры и компоненты своей стратегии, организация сможет гарантировать себе выживание и устойчивое развитие в условиях современной экономики.

Все это свидетельствует о том, что успешное устойчивое развитие любой организации в долгосрочной перспективе зависит от ее способности установить и поддерживать сеть отношений со стейкхолдерами. Исходя из этого при изменении подхода к управлению своей стратегией устойчивого развития организации следует:

— проанализировать стейкхолдеров, оказывающих на нее реальное воздействие;

— определить цели в отношениях со всеми стейкхолдерами, а также факторы, которые могут повлиять на их достижение;



### Особенности деятельности организации при ориентации на стейкхолдеров

— определить пути максимального удовлетворения всех заинтересованных сторон и развития дальнейшего сотрудничества;

— добиться гармонизации отношений между всеми стейкхолдерами.

Таким образом, благодаря учету в своей деятельности принципов конкурентоспособности любая организация сможет скомпоновать для себя базу эффективных стратегий, позволяющих ей реализовать собственные цели, удовлетворить требования стейкхолдеров, а также обеспечить себе дальнейшее устойчивое развитие.

### Библиографический список

1. *Белякова Е. В., Самарцева А. В.* Роль стейкхолдеров в формировании региональной логистической инфраструктуры // Вестник Сибирского государственного аэрокосмического университета имени академика М. Ф. Решетнева. — 2013. — № 2(48). — С. 239–244.

2. *Гостева М. А.* Разработка механизма формирования целевых показателей развития промышленного предприятия на основе концепции заинтересованных сторон : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — М., 2006. — 153 с.

3. *Доклад об информационной экономике 2007/2008.* Наука и техника на службе развития: новая парадигма ИКТ. — Нью-Йорк ; Женева, 2007. — 37 с.

4. *Жигун Л. А., Третьяк Н. А.* Методологические основы динамических состояний конкуренции // Современная конкуренция. — 2008. — № 4(10). — С. 18–29.

5. *Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент — теория и практика. Стейкхолдеры и властные отношения в стратегическом процессе. — URL : [http://polbu.ru/zub\\_smanagement/ch14\\_all.html](http://polbu.ru/zub_smanagement/ch14_all.html).

6. *Карнус П. А.* Удовлетворение интересов стейкхолдеров как основа для разработки стратегии нефтегазовой компании // Экономика и управление. — 2009. — № 7–8. — С. 30–34.

7. *Клейнер Г. Б.* Микроэкономические факторы и ограничения экономического роста. — URL : [http://portalus.ru/modules/ruseconomics/rus\\_readme.php?subaction=showfull&id=1130416134&archive=1254312998&start\\_from=&ucat=&](http://portalus.ru/modules/ruseconomics/rus_readme.php?subaction=showfull&id=1130416134&archive=1254312998&start_from=&ucat=&) (дата обращения: 10.07.2018).

8. *Меморандум о принципах корпоративной социальной ответственности Ассоциации менеджеров России.* — URL : <http://www.amr.ru/storage/committee/121106.pdf> (дата обращения: 10.07.2018).

9. *Мокронос А. Г., Маврина И. Н.* Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 195 с.

10. *Петров М. А.* Теория заинтересованных сторон: пути практического применения // Вестник Санкт-Петербургского университета. Сер. 8. Менеджмент. — 2004. — № 16, вып. 2. — С. 51–68.

11. *Пигарева О. С.* Подход к диагностике эффективности взаимодействия стейкхолдеров с вузом // 49-я научная конференция МФТИ (24–25 ноября 2006 г.). — URL : [https://mipt.ru/upload/859/seksiq\\_upr-arpeuc391v0.pdf](https://mipt.ru/upload/859/seksiq_upr-arpeuc391v0.pdf).

12. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2016. — 1020 с.

13. *Портер М.* Международная конкуренция. — М. : Междунар. отношения, 1993. — 895 с.

14. *Руководство по социальной ответственности.* — URL : [http://www.iso.org/iso/ru/iso\\_catalogue/management\\_and\\_leadership\\_standards/social\\_responsibility.htm](http://www.iso.org/iso/ru/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/social_responsibility.htm) (дата обращения: 10.07.2018).

15. *Стиглиц Дж.* Неудачи корпоративного управления при переходе к рынку // Экономическая наука современной России. — 2001. — № 4. — С. 108–146.

16. *Allee V.* The future of knowledge: Increasing prosperity through value networks. — Boston : Butterworth-Heinemann, 2002. — 232 p.

17. *Asher C. C., Mahoney J. M., Mahoney J. T.* Towards a property rights foundation for a stakeholder theory of the firm // Journal of Management and Governance. — 2005. — Vol. 9, no. 1. — P. 5–32.

18. *Blair M. M.* Closing the theory gap: How the economic theory of property rights can help bring «stakeholders» back into theories of the firm // Journal of Management and Governance. — 2005. — Vol. 9, no. 1. — P. 33–39.

19. *Borgatti S. P., Foster P. C.* The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology // Journal of Management. — 2003. — Vol. 29, no. 6. — P. 991–1013.

20. *Brandenburger A., Nalebuff B. J.* Co-opetition: A revolution mindset that combines competition and cooperation: The game theory strategy that's changing the game of business. — New York : Doubleday, 1997. — 304 p.

21. *Castells M.* The Rise of the Network Society. Vol. 1. — Malden, Mass., 1996. — 556 p.

22. *Chesbrough H. W., Appleyard M. M.* Open innovation and strategy // California Management Review. — 2007. — Vol. 50. — P. 57–76.

23. *Dicken P.* Global Shift: Reshaping the Global Economic Map in the 21<sup>st</sup> Century. — London : Sage, 2003. — 656 p.
24. *Donaldson T.* The stakeholder revolution and the Clarkson principles // *Business Ethics Quarterly*. — 2002. — Vol. 12, no. 2. — P. 107–111.
25. *Freeman E.* Strategic Management. A Stakeholder Approach. — Boston : Pitman, 1984. — 292 p.
26. *Grandori A.* Neither stakeholder nor shareholder 'theories': How property rights and contract theory can help in getting out of the dilemma // *Journal of Management and Governance*. — 2005. — Vol. 9, no. 1. — P. 41–46.
27. *Gulati R.* Alliances and networks // *Strategic Management Journal*. — 1998. — Vol. 19. — P. 293–317.
28. *Gummesson E.* Total Relationship Marketing. — Oxford, 2000. — 376 p.
29. *Hamel G.* What Matters Now: How to Win in a World of Relentless Change, Ferocious Competition, and Unstoppable Innovation. — Bass ; Wiley, 2012. — 304 p.
30. *Hansen M. T., Birkinshaw J.* The innovation value chain // *Harvard Business Review*. — 2007. — Vol. 85. — P. 121–130.
31. *Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E.* Strategic Management: Competitiveness and Globalization. — New York, 1995. — 480 p.
32. *Hunt S. D.* A general theory of competition. — London, 2000. — 320 p.
33. *Jacobides M. G., Billinger S.* Designing the boundaries of the firm: From “make, buy, or ally” to the dynamic benefits of vertical architecture // *Organization Science*. — 2006. — Vol. 17. — P. 249–261.
34. *Levitt T.* The Globalization of Markets // *Harvard Business Review*. — 1983. — Vol. 61, no. 3. — P. 92–102.
35. *Mahoney J. T.* Towards a Stakeholder Theory of Strategic Management. — University of Illinois at Urbana-Champaign, 2006. — 35 p.
36. *Mansfield G. M., Fourie L. C. H.* Strategy and business models — strange bedfellows? A case for convergence and its evolution into strategic architecture // *South African Journal of Business Management*. — 2004. — Vol. 35, no. 1. — P. 35–44.
37. *Morgan R., Hunt S.* The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing // *Journal of Marketing*. — 1994. — Vol. 58, no. 3. — P. 20–38.
38. *Normann R., Ramirez R.* From value chain to value constellation: Designing interactive strategy // *Harvard Business Review*. — 1993. — Vol. 71, no. 4. — P. 65–77.



39. *Parolini C.* The value net: A tool for competitive strategy. — Chichester, UK : John Wiley & Sons Ltd, 1999. — 264 p.
40. *Porter M. E.* Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. — New York : The Free Press, 1985. — 557 p.
41. *Post J. E., Preston L. E., Sachs S.* Managing the extended enterprise: The new stakeholder view // *California Management Review*. — 2002. — Vol. 45. no. 1. — P. 5–28.
42. *Stalder F.* The Network Paradigm: Social Formations in the Age of Information // *The Information Society*. — 1998. — Vol. 14, no. 4. — P. 301–308.
43. *Thorelli H. B.* Networks: Between markets and hierarchies // *Strategic Management Journal*. — 1986. — Vol. 7. — P. 37–51.

**Т. Г. Черепанова**

## **Внедрение нового оборудования как фактор конкурентоспособности предприятия**

**Аннотация.** В статье рассмотрены вопросы повышения конкурентоспособности промышленного предприятия на основе анализа его финансового состояния. Предложены мероприятия по внедрению нового оборудования и сокращению затрат на производство, что позволит повысить рентабельность продаж и укрепить положение на конкурентном рынке.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие; конкурентоспособность; финансовое состояние; издержки производства; экономия; эффективность проекта.

Под направлениями повышения эффективности производства принято понимать комплексную систему мероприятий, связанную с ростом результативности деятельности в определенных направлениях. Эффективность производственной деятельности характеризует некоторые показатели: рентабельность, ликвидность, производительность труда, трудоемкость, материалоемкость продукции, использование ресурсов, фондоемкость и др. Также немаловажным показателем эффективности деятельности предприятия является его конкурентоспособность [1].

Проблемы развития предприятия достаточно сложны и многогранны. В настоящее время многие промышленные предприятия находятся на этапе структурных преобразований [4]. Выжить и успешно функционировать в дальнейшем смогут только те из них, которые сумеют быстро распознать изменения во внешней среде и трансформироваться в соответствии с новыми требованиями, используя при этом собственный внутренний потенциал, укрепляя и наращивая его [6].

Одним из основных условий формирования конкурентоспособной стратегической перспективы промышленного предприятия может стать его инновационная активность [5]. Потому проблема внедрения новой техники и технологии на предприятии актуальна и чрезвычайно значима в наши дни.

Предметом исследования является анализ финансового положения ООО «Завод индукционного оборудования» и разработка рекомендаций по повышению его конкурентоспособности на основе внедрения новой техники.

ООО «Завод индукционного оборудования» является одним из лидеров в отрасли среди производителей лигатуры тугоплавких редких металлов, металлического ванадия и люминофора на основании редкоземельных металлов (РЗМ). Ассортимент выпускаемой продукции включает в себя ферросплавы и лигатуры, более 40 изделий электродного производства.

Свое существование завод начал с 2008 г. Предприятие активно развивается, занимает свою нишу на рынке металлургического производства, является поставщиком продукции для гигантов, выпускающих конечную продукцию, таких как ОАО «Каменск-Уральский металлургический завод», ПАО «Корпорация ВСМПО-АВИСМА», АО «НЛМК-УРАЛ».

Завод поставляет свою продукцию на предприятия атомной, электронной и авиационной промышленности, а также целому ряду академических и отраслевых научных институтов. В последние годы центр тяжести в специализации завода переместился в сторону производства лигатур для титановых сплавов, а также электролитического и особенно электронно-лучевого ванадия. Высокое качество продукции обеспечивается не только высоким уровнем технологии, но и уровнем аналитического контроля, который является неотъемлемой частью производственного процесса.

На сегодняшний день имеются партнерские отношения с Тунисом, Индией, Ираном. Производство электрического оборудования и продажа его на экспорт дополнительно мотивирует предприятие на повышение уровня конкурентоспособности своей продукции. Вместе с тем взаимодействие с российскими и зарубежными компаниями при поддержке региональных органов власти повышает имидж Свердловской области, ее инновационный потенциал.

В стратегических планах ООО «Завод индукционного оборудования» заложена покупка нового оборудования, повышение производительности труда, развитие рынков сбыта, что позволит решить проблему с набором персонала, его обучаемостью и, следовательно, отдачей работников для получения большего эффекта от изготавливаемой продукции.

Таким образом, образуется спираль взаимодействия «персонал — новое оборудование — продукция». Также возможно

сетевое сотрудничество с предприятиями сопутствующих материалов или организация кластера однородных компаний по следующим направлениям: маркетингу, трансферу технологий, венчурному финансированию, консалтингу и т. д., — это позволит внедрять новые инвестиционные проекты, поднять уровень металлургического производства как в регионе, так и за его пределами [2].

Анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Завод индукционного оборудования» выполнен за период 2015–2017 гг. Анализ активов предприятия показал, что основные средства значительно уменьшились по сравнению с 2015 г. В 2016 г. на предприятии была снята с производства нерентабельная продукция ввиду отсутствия спроса на рынке; по решению учредителей высвободившиеся машины и оборудование были проданы. Наблюдается положительная динамика развития предприятия ввиду превышения чистых активов над уставным капиталом, и с каждым годом данный рост увеличивается.

Коэффициент автономии в 2017 г. равен 0,71, что выше 2015 и 2016 гг. Следовательно, можно сделать вывод, что ООО «Завод индукционного оборудования» с каждым годом все больше полагается на собственные средства. Коэффициент финансового левериджа прямо пропорционален финансовому риску предприятия и отражает долю заемных средств в источниках финансирования активов предприятия [3]. Относится к коэффициентам капитализации, используемым для контроля и регулирования структуры источников средств, и характеризует долю заемных средств. Коэффициент финансового левериджа данного предприятия на 31 декабря 2017 г. составил 0,30, что говорит об упущенной возможности повышения рентабельности собственного капитала за счет вовлечения в деятельность заемных средств.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами за рассматриваемый период заметно повысился — с 0,39 до 0,56; коэффициент текущей ликвидности на конец 2017 г. вырос на 40 %, что свидетельствует о положительной тенденции оборота собственных средств.

Анализ показал, что у ООО «Завод индукционного оборудования» имеются трудности с погашением наиболее срочных обязательств. В минусовую зону попала и разница труднореализуемых и постоянных пассивов. Также у предприятия на конец 2017 г. отсутствуют заемные средства.

В табл. 1 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Завод индукционного оборудования» за период 2015–2017 гг.

Таким образом, по результатам анализа были выявлены следующие проблемы:

- увеличение дебиторской задолженности в течение всего анализируемого периода;

- недостаток собственных оборотных средств вследствие увеличения запасов, дебиторской задолженности и краткосрочной кредиторской задолженности;

- недостаток ликвидных активов, т. е. предприятие не может быстро погасить краткосрочные обязательства своими наиболее ликвидными активами;

- рост расходов по обычным видам деятельности предприятия;

- снижение рентабельности продаж, что является следствием увеличения себестоимости продукции, а также роста управленческих и коммерческих расходов предприятия, соответственно, уменьшения прибыли от продаж.

Исходя из результатов анализа и необходимости повышения конкурентоспособности главной стратегической целью ООО «Завод индукционного оборудования» представляется стратегия сокращения затрат, подразумевающая сохранение рыночной позиции и увеличение рентабельности предприятия. С этой целью были разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности на рынке, в том числе предложения по внедрению нового оборудования и повышению квалификации рабочего персонала. Проведены расчеты экономической эффективности этих рекомендаций.

В частности, для снижения затрат на дробление слитков рекомендуется приобрести новое оборудование — систему индукционного нагрева разделения слитков (СИНРС).

Таблица 1

## Анализ финансовых результатов деятельности предприятия

Показатель	Значение показателя, тыс. р.			Изменение показателя				Среднегодовая величина, тыс. р.
	2015	2016	2017	2016 к 2015, тыс. р.	2017 к 2016, тыс. р.	2016 к 2015, %	2017 к 2016, %	
Выручка	1 806 125	2 101 520	2 888 336	+295 395	+786 816	+16,4	+37,4	2 265 327
Расходы по обычным видам деятельности	1 546 877	1 939 362	2 709 710	+392 485	+770 348	+75,1	+39,7	2 065 316
Прибыль (убыток) от продаж	259 248	162 158	178 626	-97 090	+16 468	-37,4	+10,2	200 010
Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	-40 077	-22 920	-19 306	-17 157	+3 614	—	—	-27 411
ЕВП (прибыль до уплаты процентов и налогов)	219 171	139 238	159 320	-79 933	+20 082	-36,5	+14,4	172 576
Проценты к уплате	7 456	3 995	119	-3 461	-3 876	-46,4	-97,0	3 856
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и пр.	43 060	35 444	46 036	7 616	10 592	-17,7	+29,9	41 513
Чистая прибыль (убыток)	168 655	99 799	113 165	-68 856	+13 366	-40,8	+13,4	127 206

Реализация этого предложения позволит получить экономию электроэнергии, сокращение технологического процесса за счет уменьшения количества оборудования и время нахождения продукции в обработке. Необходимой предпосылкой осуществления мероприятия является также замена устаревшего оборудования.

Система индукционного нагрева разделения слитков позволит экономить электроэнергию за счет замены двух имеющихся печных установок одной. Мощность СИНРС больше, лигатура разделяется быстрее, уменьшается количество потребляемой электроэнергии.

Сравнительная характеристика существующей технологии и новой технологии разделения слитков представлена в табл. 2.

Новая установка имеет лучшие технологические характеристики в скоростных режимах, это ведет к снижению затрат электроэнергии, экономия составляет 680,05 р./т (13,5 %). Также внедрение нового оборудования позволяет снизить затраты на заработную плату. Существующие печные установки обслуживаются тремя аппаратчиками. Новая система индукционного нагрева разделения слитков повлечет сокращение трудовых ресурсов, что, с одной стороны, увеличивает конкурентоспособные качества предприятия посредством использования цифровой экономики, а с другой — требует решения проблемы высвобождения работников предприятия (перевод их на другие участки работы, переквалификация).

Внедрение новой технологии позволит снизить расходы на заработную плату (с учетом отчислений 30 %) с 3 365,62 до 1 914,11 тыс. р., т. е. на 1 452 тыс. р., или на 43,1 %.

При внедрении мероприятий потребуются дополнительные вложения на приобретение нового оборудования, на строительномонтажные работы, а также на услуги инженеров-наладчиков.

Общая сумма снижения затрат и срок окупаемости внедрения новой установки представлены в табл. 3.

Таким образом, внедрение СИНРС позволит снизить расходы на 2 550 768 р./год. Срок окупаемости — 4,7 года.

Снижение затрат по основным статьям расходов представлено в табл. 4.

Таблица 2

## Сравнительная характеристика затрат электроэнергии

Показатель	Существующая технология			Новая технология		Отклонение Новая технология — существующая технология
	ВСК-13	ДЛЩ 300x200	ОТМ	ВСК-13	СИНРС	
Скорость, т/ч	2,753	13,075	0,909	2,746	6,296	-7,695
Мощность, кВт·ч	200	105	185	200	200	-90
Расход электроэнергии, кВт/т	551	1373	168	549	1259	-284
Тариф, р./кВт·ч	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40	—
Расход электроэнергии, р./т	1 321,54	3294,91	403,80	1318,26	3021,94	-680,05
Итого расход электроэнергии, р./т	5 020,25			4 340,20		-680,05

Таблица 3

## Срок окупаемости внедрения СИНРС

Показатель	Существующая технология	СИНРС	Отклонение
Расход сырья, р./т	211 785,00	211 260,00	-525,00
Заработная плата с отчислениями, р./т	3 365,60	1 914,10	-1 452
Электроэнергия, р./т	5 020,25	4 340,20	-680,05
Всего экономия, р./т	—	—	-2 657,05
Объем производства, т/год	—	—	960
Экономия, р./год	—	—	-2 550 768



Окончание табл. 3

Показатель	Существующая технология	СИНРС	Отклонение
Амортизация, р./мес.	—	—	350 000
Итого источники окупаемости, р./год	—	—	6 285 505
Стоимость оборудования (с учетом доставки, монтажа и обучения персонала), р.	29 240 615,00		
Срок окупаемости, лет	4,7		

Таблица 4

**Изменение расходов в результате внедрения нового оборудования, тыс. р.**

Статья расходов	План 2018 г.	С учетом внедрения нового оборудования	Отклонение
Выручка от продаж	2 899 335	2 899 335	—
Себестоимость:	2 150 634	2 147 976	-2 551
— основные материалы	1 593 324	1 590 666	-504
— заработная плата	79 175	77 723	-1 394
— цеховые расходы	181 587	180 907	-653
— управленческие расходы	164 673	164 673	—
— коммерческие расходы	7 900	7 900	—

Внедрение новой установки СИНРС приведет к снижению себестоимости на 2 551 тыс. р. За счет экономии на расходе ванадия снижаются затраты на основные материалы на 504 тыс. р. За счет оптимизации производства снижаются расходы на заработную плату на 1 394 тыс. р. Новая линия потребляет меньше электроэнергии, что приводит к снижению цеховых расходов на 653 тыс. р. в год.

Эффективность инвестиционного проекта рассчитана на основе чистой текущей стоимости и составила 1,23.

Срок окупаемости инвестиций составил 7,23 года.

Предложенные мероприятия позволяют снижать издержки производства, повышать качество производимой продукции, увеличивать прибыль и рентабельность продаж. Все это закономерно приведет к повышению конкурентоспособности ООО «Завод индукционного оборудования» на внутреннем и внешнем рынках данной продукции.

### **Библиографический список**

1. *Антикризисное управление* : учебник / под ред. Э. М. Короткова. — 2-е изд., доп. и перераб. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 620 с.

2. *Бондаренко С. И.* Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России : монография. — М.: Научная книга, 2015. — 104 с.

3. *Герасименко О. А., Тыщенко И. В.* Оценка финансового состояния организации и практические аспекты его стабилизации // Молодой ученый. — 2017. — № 14. — С. 345–347.

4. *Костылев А. Р.* Планирование и стратегии развития инноваций в организации // Вестник НГИЭИ. — 2017. — №10(77). — С. 107–117.

5. *Маховикова Г. А., Кантор В. Е.* Инвестиционный процесс на предприятии. — М.–СПб. : Питер, 2018. — 176 с.

6. *Философова Т. Г., Быков В. А.* Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность. — М. : Юнити-Дана, 2017. — 296 с.

**Н. Ю. Ярошевич**

## **Теоретические подходы к определению динамической эффективности фирмы**

**Аннотация.** В статье представлен анализ теоретических подходов к определению динамической эффективности фирмы. На основе синтеза существующих взглядов автор дает свое определение динамической эффективности и обозначает основные параметры ее оценки.

**Ключевые слова:** эволюция; динамическая эффективность; предпринимательство; инновация; конкуренция.

В эру развития современных форм индустриализации и цифровизации промышленные предприятия должны обеспечивать не столько достижение определенного уровня эффективности в виде соответствующего соотношения «издержек на единицу продукции», сколько способность адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде. В результате система оценок деятельности фирмы смещается в сторону определения долгосрочной эффективности.

Согласно Р. Нортону и Д. Каплану, основная стоимость бизнеса формируется сегодня не на уровне модернизации производства, разработки новых продуктов, развития персонала и технологий, а путем эффективного управления нематериальными активами: знаниями, взаимоотношениями с клиентами, инновационными разработками, высокоэффективными бизнес-процессами [5].

Яркий пример достижения динамической эффективности дает анализ практики развитых стран прошлого столетия, проведенный в работе Е. Ф. Денисона [16]. Так, в качестве основных факторов роста были выявлены накопление капитала, обновление оборудования и ресурс труда. Отметим, что период достижения ими динамической эффективности занял вторую половину XX века и выражался эффектом 1,5%-го вклада в общий 2,5–3 %-й темп годового роста. При этом статическая эффективность экстенсивного роста в указанный период характеризовалась господством монополий, что вело к потерям и замедлению роста валового продукта на 2,5 % в год.

Для российской экономики также характерно преобладание монополий и почти нулевой экономический рост. Поиск модели экономического развития и соответствующей системы ее оценки становится особенно актуальным. Одним из методологических подходов в оценке и разработке механизма устойчивого роста может стать теория динамической эффективности.

Согласно данной теории экономическая эффективность фирмы заключается в способности находить или создавать новые ресурсы всех видов, а критерием ее оценки становится постоянное, непрерывное движение кривой производственных возможностей вправо (устойчивый рост).

*Эволюция развития теории динамической эффективности.* Родоначальником теории динамической эффективности следует считать Ксенофонта, автора трактата «Домострой» (380 г. до н. э.). Согласно Ксенофону, динамическая эффективность — приумножение принадлежащих человеку благ (ресурсов) с помощью таких видов предпринимательской деятельности, как торговля и спекуляция [8].

Однако дальнейшее развитие эта теория получила значительно позже, в работах экономистов австрийской школы.

Так, в исследовании Х. Уэрта де Сото проанализированы 20 наиболее известных учебников по экономической теории, и только в четырех из них упоминается динамическая эффективность. Однако описание динамической теории в них носит поверхностный характер [2, с. 18–20]. Единственным переведенным на русский язык из этих четырех является учебник Э. Доланда и Д. Линдсея [4]. Так, согласно их взглядам, основными факторами динамической эффективности являются инновации и технологические открытия, творческая сила предпринимательства.

Еще один представитель австрийской школы И. Кирцнер рассматривает динамическую эффективность как способность к творческому предпринимательству. По его мнению, предпринимательство — «способность, стимулируя бдительность, порождать новое ценное знание, о самом существовании которого ранее никто не догадывался» [17, р. 188]. Заслугой Кирцнера можно считать положение о формировании долгосрочной эффективности за счет процесса совершенствования и роста кон-

курентного потенциала. Причем этот процесс не носит точечный характер, а постоянен, он открывает новые возможности и горизонты, ранее не видимые участниками рынка. В рамках этого процесса компании могут совершать и исправлять ошибки конкурентного поведения получать конкурентные преимущества. В своих работах Кирцнер определяет содержание конкуренции как процесс соизмерения предпринимательских альтернатив.

Значимый вклад в развитие теории динамической эффективности внес Р. Кордато. В своих трудах он указывает на то, что главной целью рыночного механизма, в соответствии с динамической теорией, должно быть не достижение «оптимальных» результатов (как в условиях статической эффективности), а формирование соответствующей институциональной структуры, порождающей предпринимательство, координацию и инновации [14]. При этом для Р. Кордато важнее поощрение творческого предпринимательства на всех уровнях управления (государства, отрасль, рынок, фирма) как формы адаптации к быстро меняющейся окружающей среды, способности повышать эффективность, видеть и использовать открывающиеся возможности.

Рассматривая эволюцию теории динамической эффективности, невозможно обойти работы Д. Норта и введенное им понятие «адаптивной» эффективности [10]. «Адаптивная» эффективность, по Норту, это:

— готовность субъекта создавать новые знания, рисковать, заниматься творческой и инновационной деятельностью;

— координация субъектов социально-экономических систем, способных или неспособных в рамках существующей среды модернизироваться и воплощать новые идеи.

Д. Норт, так же как Р. Кордато, говорит о необходимости существования соответствующих институтов и институциональной среды, создающих климат для «адаптивной» эффективности.

Важнейшие положения теории динамической эффективности, безусловно, принадлежат Х. У. де Сото [15]. В своих работах он определяет динамическую эффективность как «способность экономической системы стимулировать предпринимательское искусство, в том числе посредством координации

функции» [15, р. 31]. В подходе де Сото прослеживается сочетание «адаптивности» и творческого предпринимательства экономических систем как показателя долгосрочной эффективности. Формирование системы показателей, механизмов мониторинга, способных описать адаптивность системы к требованиям меняющейся внешней среды, является направлением дальнейших изысканий ученых-экономистов.

Анализируя эволюцию развития теории динамической эффективности, необходимо отметить работы Д. Тиса. Тис вводит понятие «динамических способностей» (*dynamic capabilities*). Динамические способности, по Тису, это «потенциал в интегрировании, создании и конфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде». В своей работе он выделяет следующие процессы, лежащие в основе динамических способностей [23]:

— инновационные процессы, позволяющие компаниям проводить необходимые изменения для повышения своей конкурентоспособности и положения на рынке;

— сбалансированное инвестирование в материальные и нематериальные активы, предполагающее создание и сохранение критических факторов успеха компании, т. е. трудно копируемых нематериальных активов;

— распознавание, поиск и реализация рыночных возможностей;

— развитие бизнес-моделей — постоянное изменение организационных взаимосвязей, комбинации активов.

В рамках теории Тиса в основе любой отрасли лежит динамическое развитие, поэтому, с одной стороны, становится жизненно необходимым условием поиск новых возможностей, ориентированных на знание и понимание изменений рынка, а возможно, даже формирование его параметров, с другой — соответствующее инновационное изменение бизнес-модели.

Таким образом, динамическая эффективность — это способность и возможность развития фирмы за счет интенсивных факторов, таких как инновации и технологические изменения, которые могут принести ожидаемый эффект не в краткосрочной, а в долгосрочной перспективе.

Однако обзор подходов к определению динамической эффективности не будет полным без обращения к работам Й. Шумпетера. Й. Шумпетер раскрывает понятие динамической эффективности с точки зрения двух научных направлений: в работах, посвященных изучению роли и природы предпринимательства [12] и развитию конкурентной среды и инноваций [20; 21; 22].

В рамках шумпетеровской теории предпринимательство — «разрушительная сила», однако это разрушение носит положительный и «созидательный» характер. При этом к предпринимателям Шумпетер относит не капиталистов и менеджеров, а только тех «...хозяйственных субъектов, функцией которых является как раз осуществление новых комбинаций и которые выступают как его активный элемент» [12, с. 169–170]. «Новые комбинации» и есть объект конкуренции в шумпетеровской теории, к ним относятся [12, с. 159]:

- 1) изготовление нового продукта;
- 2) внедрение нового метода производства;
- 3) освоение нового рынка сбыта;
- 4) привлечение новых ресурсов;
- 5) проведение реорганизации деятельности.

С позиции Шумпетера динамическая эффективность это не оптимизация распределения производственных ресурсов, а обеспечение прогрессивных изменений во всех сферах рыночной деятельности, в результате чего снижаются издержки производства, расширяется ассортимент и повышается качество продукта. Получаемая предпринимателем сверхприбыль является адекватным вознаграждением за новаторство и завоеванное в результате конкурентное преимущество, что само по себе является монополией. Это новый тип монополии — монополии нововведений. При этом она является временным явлением, которое исчезнет в результате действия механизма конкуренции. Такая монополия обладает рядом положительных качеств: во-первых, это получаемая предпринимателем сверхприбыль (как вознаграждение за инновации и как кредит для реализации новых комбинаций); во-вторых, нахождение в конкурентной среде и возможность существования только в условиях постоянного экономического развития. Даже если она и приводит к некоторым статическим потерям благосостояния, они будут компенсированы

рованы достижениями в совершенствовании производства, повышении качества продукта и общем экономическом развитии. Данный подход в экономике называется «гипотезой Шумпетера».

Таким образом, существование динамической эффективности у предприятия возможно только в условиях соответствующего уровня конкуренции, способного стимулировать предпринимательство, инновации, комбинации, изменения.

Соответственно, рассмотрение эволюции теории динамической эффективности невозможно без учета динамических теорий конкуренции.

*Динамические теории конкуренции.* Анализируя динамические теории конкуренции, следует продолжить рассмотрение работ Й. Шумпетера. Динамизм конкуренции в понимании Шумпетера заключается в ее способности стимулировать интенсивное внедрение инноваций и поддержание высоких темпов технического и социального прогресса. Таким образом, шумпетеровская «эффективная конкуренция» — это механизм, обусловленный изменениями, а не механизм установления равновесия. Динамическая модель конкуренции, по Шумпетеру, включает в себя три компонента:

1) предпринимательство как источник новаций, являющееся базой существования «эффективной конкуренции». Эффективная конкуренция — это такой уровень интенсивности конкуренции, при котором создается благоприятная среда для осуществления инновации, соответственно, для творческого предпринимательства;

2) монополия. Это не антипод конкуренции, а наоборот, монопольная власть, и получение сверхприбыли становится своего рода страховкой капиталовложений в новации и их вывода на рынок. При этом монополия не теряет своих недостатков, свойственных статическому подходу, но в условиях непрерывного потока нововведений эти недостатки могут оборачиваться выгодами [12, с. 131]. Динамическая конкуренция характеризуется высоким уровнем интенсивности и конкурентного соперничества, но не может быть постоянной;

3) разнообразие участников. Это основа для действия механизма конкуренции между вариантами предпринимательских инноваций с последующим вознаграждением успешных и нака-



занием ошибочных. Этот механизм существует в обязательном взаимодействии конкуренции и рыночной структуры. Внедрение успешных инноваций меняет структурные параметры отраслевого рынка в сторону роста концентрации. Цикличность этого процесса определяется последующим изменением условий развития отраслевого рынка, что требует нового витка инновационного процесса, и т. д. Таким образом, достигается динамическая эффективность. Следует отметить, что инновации и изменения, происходящие в рамках одной фирмы, через взаимодействия распространяются и внедряются на всем отраслевом рынке.

Такая модель конкуренции актуализирует не роль отраслевых лидеров, а формы особого конкурентного поведения.

Теория динамической конкуренции получила свое развитие в теории эволюционной экономики, предложенной Р. Нельсоном и С. Уинтером [9]. Проведенное исследование позволило сделать ряд выводов: существует положительная связь между инновационной деятельностью и концентрацией отрасли; тенденция к концентрации проявляется тем сильнее, чем результативнее нововведение, чем эффективнее и полнее фирмы используют монопольную власть, чем крупнее фирма-новатор. При этом особую значимость получают барьеры входа. Так, согласно исследованию Р. Нельсона и С. Уинтера, при низких барьерах входа ниже технологический уровень входящих компаний и менее стратегическими и долгосрочными являются мотивы проникновения в отрасль. Обобщая результаты своих исследований, авторы эволюционной теории приходят к выводу, что динамическая эффективность заключается в эволюционном развитии технического процесса [19].

Продолжателем идей динамической конкуренции является М. Х. Бест с его концепцией «новой конкуренции» [1]. Специфику «новой конкуренции» Бест видит в четырех измерениях: особенностях организации фирмы, особенностях организации производственной цепочки, особенностях организации отрасли, особенностях промышленной политики. Предпринимательство трактуется им как коллективная деятельность и ответственность, соответственно, фирма рассматривается как коллективный предприниматель, что в конечном счете и определяет ста-

тус самообучающейся организации. Конкурентными преимуществами такой фирмы становятся гибкость и быстрота адаптации к изменяющимся условиям.

В рамках создаваемых производственных цепочек формируется новая форма взаимодействия, которая согласно «новой конкуренции» определяется как «совещательная координация». Совещательная координация — это способ взаимодействия поставщиков и потребителей, в основе которого кооперация, обратная связь, взаимная ответственность. Соответственно, совещательная координация возникает в условиях долгосрочных связей, причем эти связи формируются рыночным механизмом или административными мерами, они являются реакцией на развитие динамической конкуренции.

Приведем определение отрасли, которое дает М. Бест в рамках концепции «новой конкуренции»: отрасль — не простая совокупность фирм, а особый уровень организационной структуры экономики, обладающий собственными институтами, которые обеспечивают межфирменную кооперацию. Эти институты возникают как реакция на потребность адаптироваться к условиям динамической конкуренции и могут иметь разную форму, например, кластера или финансово-промышленной группы. Фактором стратегического развития отрасли выступает именно выбор соответствующей формы кооперативного поведения.

Концепция «новой конкуренции», по М. Бесту, это такая система конкурентного соперничества, при котором [1, с. 213]:

— фирмы конкурируют стратегически, самостоятельно определяя сферу конкурентного соперничества;

— фирмы конкурируют как самообучающиеся организации, создающие новые продукты благодаря командной работе;

— фирмы конкурируют, применяя рыночные и кооперативные формы взаимодействия, т. е. сотрудничая между собой.

Стратегия фирмы, по Бесту, это деятельность, направленная на формирование рынка, а не на выстраивание мер адаптивного характера.

Развивая идеи динамической конкуренции, следует обратиться к положениям концепции Дж. Мура, представленной в книге «Смерть конкуренции» [18]. Отличительная особенность Мура заключается в рассмотрении конкуренции как целостной

системы, обеспечивающей эффективное и конструктивное взаимодействие участников отраслевого рынка между собой и со средой. При этом ни одна фирма не может обладать всем набором конкурентных преимуществ, необходимых в конкурентной борьбе. Формируется объективная потребность в создании устойчивых форм кооперативного поведения, что и проявляется в виде современных конкурентных стратегий, где присутствует как соперничество, так и сотрудничество. Таким образом, динамическая эффективность фирмы определяется не только наличием инноваций и капитала, но и способностью фирмы выстраивать синергетическое сотрудничество в рамках сложившихся конкурентных условий рынка.

Идея конкурентного сотрудничества получила поддержку и в работе А. М. Бранденбургера и Б. Дж. Нейлбаффа [13]. По их мнению, комбинация сотрудничества и конкуренции придает большую динамическую эффективность фирмам — участникам этого процесса.

Еще один пласт теорий, связанных с определением понятия динамической эффективности, представляют работы отечественных ученых, посвященные оценке деятельности фирмы.

Так, Г. Б. Клейнер оценивает целевую, технологическую, экономическую и институциональную эффективность [6; 7]. Динамизм оценки кроется именно в определении целевой эффективности, которая определяется как степень соответствия функционирования исследуемой системы ее целевому назначению.

Оценке эффективности посвящены и работы Ю. В. Сухотина и В. Е. Дементьева [3; 11]. Авторы определяют эффективность, опираясь на потенциально возможное и текущее развитие предприятия и их соотношение. Так, «с позиции выдвинутого подхода технико-экономическая эффективность определяется как соотношение между достигнутым и реально возможным на данном этапе уровнем развития производительных сил (технико-экономическим потенциалом)» [11, с. 88].

Развивая понятие «экономического потенциала», авторы отмечают, что «в первом приближении выявление самих факторов разрыва между наличным и возможным может оказаться важнее точного исчисления их величин. Даже грубая количественная оценка их масштабов при отсутствии прогресса в точ-

ности экономических расчетов позволяет изучить причины их возникновения и мобилизовать усилия общества на их преодоление» [11, с. 94]. Таким образом, оценку экономического потенциала можно рассматривать как динамическую оценку рынков.

Эволюцию подходов к определению динамической эффективности фирмы представим в сводной таблице.

**Эволюция взглядов  
на определение динамической эффективности фирмы**

Теория, концепция	Представители	Факторы, определяющие динамическую эффективность
	Ксенофонт	Способность приумножать принадлежащие субъекту блага через торговлю и спекуляцию
<b>Австрийская школа</b>		
	Э. Дж. Долан, Д. Линдсей	Инновации и технологические открытия, творческая сила предпринимательства
	И. Кирцнер	Процесс постоянного совершенствования и рост конкурентного потенциала
	Р. Кордато	Формирование соответствующей институциональной структуры, порождающей предпринимательство, координацию, инновации
Концепция «адаптивной» эффективности	Д. Норт	Адаптивная эффективность: способность создавать новые знания, рисковать, заниматься творчеством, инновационной деятельностью; способность в рамках существующей среды модернизироваться и воплощать свои новые идеи
Теория динамической эффективности	Х. У. де Сото	Адаптивность к внешней среде через творческое предпринимательство

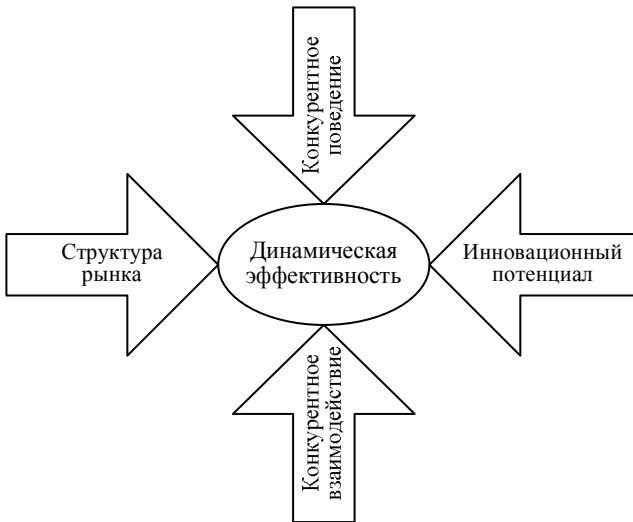
Продолжение таблицы

Теория, концепция	Представители	Факторы, определяющие динамическую эффективность
Теория «динамических способностей»	Д. Тис	Потенциал в интегрировании, создании и конфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро меняющейся среде.
Теория предпринимательства	Й. Шумпетер	Обеспечение прогрессивных изменений во всех сферах рыночной деятельности в условиях соответствующего уровня конкуренции
<b>Теория динамической конкуренции</b>		
Теория «эффективной конкуренции»	Й. Шумпетер	Особая форма конкурентного поведения включающая в себя предпринимательство, монополию, разнообразие участников.
Эволюционная теория экономических изменений	Р. Нельсон, С. Дж. Уинтер	Наличие положительной связи между инновационной деятельностью фирмы и структурой отраслевого рынка
Теория «новой конкуренции»	М. Бест	Фактор динамической конкуренции — «совещательная конкуренция» как способ взаимодействия поставщиков и потребителей, в основе которого кооперация, обратная связь, взаимная ответственность
	Дж. Мур	Способность фирмы выстраивать синергетическое сотрудничество
Теория «со-конкуренции»	А. М. Бранденбургер, Б. Дж. Нейлбафф	Комбинация сотрудничества и конкуренции как фактор развития фирмы, приводящий к существованию динамической эффективности
<b>Отечественные теории экономической эффективности фирмы</b>		
Теория целевой эффективности	Г. Б. Клейнер	Целевая эффективность как соответствие исследуемой системы ее целевому назначению

Теория, концепция	Представители	Факторы, определяющие динамическую эффективность
Теория экономического потенциала	Ю. В. Сухотин, В. Е. Дементьев	Динамическая эффективность рассматривается через сопоставление наличного и возможного уровня развития. Определение уровня разрывов и есть оценка динамической эффективности

Синтезируя существующие теоретические подходы к оценке динамической эффективности, можно сформулировать следующее определение. **Динамическая эффективность фирмы** — определенное целевое, конкурентное поведение, направленное на развитие инноваций и синергетических форм сотрудничества в рамках стимулирующей такое поведение структуры рынка.

Развивая данное определение динамической эффективности, его можно представить как четырехвекторную модель (см. рисунок).



Четырехвекторная модель динамической эффективности

Таким образом, динамическая эффективность является синергетической оценкой в рамках четырех выделенных векторов оценки деятельности фирмы. Дальнейшее развитие предлагаемого методологического подхода предполагается в последующих работах автора.

### Библиографический список

1. *Бест М. Х.* Новая конкуренция. Институты промышленного развития : пер. с англ. — М. : Теис, 2002. — 356 с.
2. *Де Сото Х. У.* Социально-экономическая теория динамической эффективности. — Челябинск : Социум, 2011. — 425 с.
3. *Дементьев В. Е.* Инвестиционные проблемы инновационной паузы в экономике // Проблемы прогнозирования. — 2011. — № 4. — С. 13–27.
4. *Долан Э. Дж., Линдсей Д.* Макроэкономика : пер. с англ. — СПб. : АОЗТ «Литера плюс», 1994. — 402 с.
5. *Каплан Р. С., Нортон Д. П.* Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию : пер. с англ. — М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. — 304 с.
6. *Клейнер Г. Б.* Системный ресурс экономики // Вопросы экономики. — 2011. — № 1. — С. 89–100.
7. *Клейнер Г. Б.* Эффективность мезоэкономических систем переходного периода // Проблемы теории и практики в управлении. — 2002. — № 6. — С. 24–30.
8. *Ксенофонт.* Домострой // Мировая экономическая мысль. Сквозь призму веков : в 5 т. / отв. ред. Г. Г. Фетисов. — М. : Мысль, 2004. — Т. I. От зари цивилизации до капитализма. — С. 82–90.
9. *Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж.* Эволюционная теория экономических изменений / пер. с англ. М. Я. Каждана. — М. : Дело, 2002. — 535 с.
10. *Норт Д.* Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. — М. : Фонд экономической книги «Начала», 1997. — 180 с.
11. *Сухотин Ю. В., Дементьев В. Е., Петров А. П., Овсиенко Ю. В., Шухов О. С.* О двух аспектах эффективности общественного производства // Экономика и математические методы. — 1986. — Вып. 4. — С. 621.
12. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития = Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung ; Капитализм, социализм и демократия = Capitalism, Socialism and Democracy / пер. с нем. : В. С. Автономов,

М. С. Любский, А. Ю. Чепуренко ; пер. с англ.: В. С. Автономов и др. — М. : Эксмо, 2007. — 861 с.

13. *Brandenburger A. M., Nalebuff B. J.* Co-opetition Mindset That Combines Competition and Cooperation. — New York : Doubleday & Company, Inc., 1996. — 288 p.

14. *Cordato R. E.* Welfare Economics in an Open Ended World: A Modern Austrian Perspective. — Boston etc. : Kluwer acad. publ., Cop., 1992. — 140 p.

15. *De Soto J. H.* The theory of dynamic. — London ; New York : Routledge, 2014. — 359 p.

16. *Denison E. F.* Accounting for U. S. Economic Growth, 1929–1969. — Washington, D. C. : The Brookings Institution, 1974. — 355 p.

17. *Kirzner I.* Austrian Economics, the Coordination Criterion and Classical Liberalism // *Journal des économistes et des études humaines.* — 1998. — No. 9. — 188 p.

18. *Moore J. F.* The Death of Competition: Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems. — New York : Harper Business, 1996. — 320 p.

19. *Nelson R., Winter S.* The Schumpeterian Tradeoff Revised // *American Economic Review.* — 1982. — Vol. 72, no. 1. — P. 114–132.

20. *Schumpeter J. A.* Essays (1951). — Kiesinger Publishing, 2010. — 338 p.

21. *Schumpeter J. A.* The Instability of Capitalism // *The Economic Journal.* — 1928. — Vol. 28, iss. 151 — P. 361–386.

22. *Schumpeter J. A.* The Theory of Economic Development. — Cambridge, Mass : Harvard University Press, 1934. — 225 p.

23. *Teece D. J.* Dynamic capabilities and strategic management. — New York : Oxford University Press, 2009. — 302 p.



## **СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ**

**АРБЕНИНА ТАТЬЯНА ИВАНОВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: маркетинговая аналитика, управление конкурентоспособностью организаций, бизнес-моделирование, предпринимательские риски, внутренний маркетинг.

**БЕРЕСТОВОЙ АРТЕМ СЕРГЕЕВИЧ** — аспирант кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Область научных интересов: управление персоналом, инновационная деятельность.

**ВОРОБЬЕВ КИРИЛЛ АЛЕКСЕЕВИЧ** — аспирант кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Область научных интересов: институты, государственное управление.

**ВОРОНОВ ДМИТРИЙ СЕРГЕЕВИЧ** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета; заведующий кафедрой прикладной экономики Технического университета УГМК; кандидат экономических наук. Автор более 50 статей и учебно-методических работ. Область научных интересов: конку-

рентоспособность предприятий, финансовый и инвестиционный анализ.

**ГОЛОВИНА АЛЛА НИКОЛАЕВНА** — профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук; директор Высшей школы корпоративного образования УрГЭУ. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 100 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: стоимость бизнеса, оценка бизнеса, стратегическое управление.

**ГРЕБЕНКИН АНАТОЛИЙ ВИКТОРОВИЧ** — доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. Работал на кафедре экономики предприятий (экономики и организации промышленного производства) в период с ноября 1972 г. по август 1985 г. Автор более 150 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: экономика предприятия, экономические преобразования.

**ДУБРОВСКИЙ ВАЛЕРИЙ ЖОРЕСОВИЧ** — профессор кафедры экономики предприятий, доктор экономических наук, директор института экономики Уральского государственного экономического университета. Член Правления Уральского отделения Вольного экономического общества России. Председатель экспертной комиссии Министерства промышленности и науки Правительства Свердловской области. Заведующий кафедрой экономики предприятий с 2001 по 2017 г. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 200 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: диверсификация и реструктуризация предприятий, управление изменениями.

**ЕВСЕЕВА МАРИНА ВИКТОРОВНА** — доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук выполнена на кафедре экономики предприятий УрГЭУ. Область научных интересов: экономика промышленности, высокотехнологичные предприятия, организация отраслевых рынков.

**ЕЖОВА МАРИНА ГЕРМАНОВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат сельскохозяйственных наук; ведущий специалист Высшей школы корпоративного образования УрГЭУ. Область научных интересов: нормирование труда, организация производства.

**ЗАРУЦКАЯ ВЕРА СЕРГЕЕВНА** — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, соискатель ученой степени кандидата экономических наук. Область научных интересов: интеграция, бизнес-модели, туризм.

**ИВАНОВА ЕКАТЕРИНА МИХАЙЛОВНА** — старший преподаватель кафедры экономики и управления Технологического института — филиала Национального исследовательского ядерного университета (МИФИ) (Лесной, Свердловская область), соискатель ученой степени кандидата экономических наук. Область научных интересов: диверсификация, ОПК.

**КАЛАБИНА ЕЛЕНА ГЕОРГИЕВНА** — профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 100 научных и учебно-

методических работ. Область научных интересов: экономика труда, организация фирм и рынков, HR-аналитика.

**Кислицын Евгений Витальевич** — старший преподаватель кафедры информационных технологий и статистики Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук; председатель Совета молодых ученых УрГЭУ. Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук выполнена на кафедре экономики предприятий УрГЭУ. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: отраслевые рынки, промышленные предприятия.

**Коковихин Александр Юрьевич** — кандидат экономических наук, доцент, директор института менеджмента и информационных технологий Уральского государственного экономического университета. Выпускник кафедры экономики предприятий УрГЭУ. Автор более 100 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: компетенции, управление человеческими ресурсами.

**Кудин Лариса Шарифьяновна** — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Область научных интересов: корпоративное управление, экономика предприятия.

**Ли Валентина Аркадьевна** — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета; ведущий экономист Центра развития и размещения производительных сил Института экономики Уральского отделения Российской академии наук. Область научных интересов: управление качеством, инвестиционная деятельность фирмы.

**МАХИНОВА НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Область научных интересов: управление персоналом, оценка персонала.

**МОКРОНОСОВ АЛЕКСАНДР GERMANOVICH** — профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук. Председатель Правления Союза машиностроительных предприятий Свердловской области. В период 2017–2018 гг. — заведующий кафедрой экономики предприятий. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 300 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: машиностроение, отраслевые рынки, экономика предпринимательства, экономика труда.

**ОГОРОДНИКОВА ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА** — доцент кафедры менеджмента Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Докторант кафедры экономики предприятий УрГЭУ. Автор более 100 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: человеческий капитал, управление АПК.

**ОРЕХОВА СВЕТЛАНА ВЛАДИМИРОВНА** — заведующий кафедрой экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук. Ответственный редактор научных журналов УрГЭУ «Journal of New Economy» и «Управленец», бизнес-тренер. Автор более 150 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: бизнес-модели, многосторонние платформы, ресурсы предприятия, институциональная экономика.

**ОРЛОВА ТАТЬЯНА СТЕПАНОВНА** — профессор кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, доктор философских наук. Почетный работник сферы образования Российской Федерации. Автор более 250 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: прикладная экономика и финансы, бизнес-планирование, предпринимательство.

**ПОПОВА ИРИНА НИКОЛАЕВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат социологических наук, бизнес-тренер. Почетный работник сферы образования Российской Федерации. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: организация бизнеса, управление предприятием, бизнес-планирование, управление маркетингом.

**ПОТАПЦЕВА ЕКАТЕРИНА ВИКТОРОВНА** — доцент кафедры бизнес-информатики Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Работала на кафедре экономики предприятий с 2004 по сентябрь 2019 г. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: внутрифирменное планирование, производительность труда.

**САВЧЕНКО ЯНА ВАЛЕРЬЕВНА** — доцент кафедры корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук, бизнес-консультант. Работала на кафедре экономики предприятий с 1996 по 2006 г. Автор более 70 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: управление проектами, экономика предприятий.

**СМИРНЫХ СВЕТЛАНА НИКОЛАЕВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Автор более 80 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: управление производительностью труда, региональные модели функционирования сельского хозяйства, эффективность деятельности предприятий, интеллектуальный капитал фирмы.

**СУХОВА ОКСАНА ВЛАДИМИРОВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: мотивация и эффективность труда персонала, организация и нормирование труда, бережливое производство, системы управления, развитие профессиональных навыков менеджера, социальная психология, симулякры экономики и общественных систем.

**ТИМОШИН АЛЕКСАНДР АНАТОЛЬЕВИЧ** — ассистент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Область научных интересов: риски, малые предприятия.

**ТИХОНОВА АННА ДМИТРИЕВНА** — старший преподаватель кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета. Автор более 30 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: управление предприятием, стратегии предприятий, маркетинговые исследования.

**ТКАЧЕНКО ИРИНА НИКОЛАЕВНА** — заведующий кафедрой корпоративной экономики и управления бизнесом Уральского государственного экономического университета, доктор экономических наук. Работала на кафедре экономики предприятий с 1978 по 2006 г. Почетный работник

высшего профессионального образования Российской Федерации. Автор более 200 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: корпоративное управление, управление стоимостью бизнеса, корпоративная социальная ответственность, институциональная экономика.

**ЧЕРЕПАНОВА ТАТЬЯНА ГЕННАДЬЕВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Автор более 30 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: управление прибылью предприятия, налоговое планирование.

**ЯРОШЕВИЧ НАТАЛЬЯ ЮРЬЕВНА** — доцент кафедры экономики предприятий Уральского государственного экономического университета, кандидат экономических наук. Автор более 50 научных и учебно-методических работ. Область научных интересов: отраслевые рынки, конкурентное поведение, динамическая эффективность.



## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Предисловие</b> ( <i>Я. П. Силин</i> ).....	<b>3</b>
<b>Историческая справка о кафедре экономики предприятий Уральского государственного экономического университета</b> ( <i>В. Ж. Дубровский, А. В. Гребенкин</i> ) .....	<b>5</b>
<b>Арбенина Т. И.</b> Принципы оценки конкурентоспособности организации.....	18
<b>Воронов Д. С.</b> Динамический метод оценки конкурентоспособного развития регионально-отраслевых кластеров предприятий.....	31
<b>Головина А. Н., Ежова М. Г.</b> Стоимость как фактор повышения конкурентоспособности предприятий малого бизнеса.....	37
<b>Гребенкин А. В.</b> Хозрасчет и гибкие производственные системы: ретроспективная оценка непризнанных научных достижений .....	48
<b>Дубровский В. Ж., Иванова Е. М.</b> Проблемное поле конкурентоспособности предприятий ОПК на рынках продукции гражданского назначения.....	57
<b>Евсеева М. В., Ткаченко И. Н.</b> Нематериальные активы высокотехнологичных компаний: стоимостной подход .....	68
<b>Заруцкая В. С.</b> Интеграция и конкурентные преимущества предприятия.....	79
<b>Калабина Е. Г., Берестовой А. С.</b> Управление деятельностью работников-инноваторов для достижения конкурентоспособности предприятия.....	93

<b>Кислицын Е. В., Орехова С. В.</b> Перспективы развития инструментов промышленной политики.....	112
<b>Коковихин А. Ю., Огородникова Е. С.</b> Исследование региональной специфики инструментария информационной поддержки управления бизнес-процессами.....	127
<b>Кудин Л. Ш.</b> Корпоративное управление предприятия: содержательный фундамент и влияние на конкурентоспособность ....	138
<b>Ли В. А.</b> Использование стратегии Total Quality Management как инструмента повышения конкурентоспособности российских предприятий.....	154
<b>Махинова Н. В.</b> Оценка персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия .....	168
<b>Мокроносоев А. Г.</b> Методология конкурентоспособного развития предприятия .....	175
<b>Орлова Т. С., Воробьев К. А., Тимошин А. А.</b> Энергоэффективная экономика: зарубежный опыт.....	185
<b>Попова И. Н.</b> Управление конкурентоспособностью предприятий пищевой промышленности.....	194
<b>Савченко Я. В.</b> Сравнительная характеристика моделей государственно-частного партнерства в сфере физической культуры и спорта в России.....	209
<b>Смирных С. Н., Потапцева Е. В.</b> Методы стимулирования роста производительности труда в регионах.....	216
<b>Сухова О. В.</b> Социальная ответственность бизнеса.....	226
<b>Тихонова А. Д.</b> Конкордоспособность в системе конкурентных отношений предприятия.....	233
<b>Черепанова Т. Г.</b> Внедрение нового оборудования как фактор конкурентоспособности предприятия.....	247
<b>Ярошевич Н. Ю.</b> Теоретические подходы к определению динамической эффективности фирмы.....	256
<b>Сведения об авторах .....</b>	<b>270</b>

*Научное издание*

**СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИОРИТЕТЫ  
И ДРАЙВЕРЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Сборник научных статей,  
приуроченный к 50-летию кафедры экономики предприятий  
Уральского государственного экономического университета

Редакторы и корректоры:

*М. В. Баусова, М. Ю. Воронина, И. П. Зорина, Л. В. Матвеева*

Компьютерная верстка

*Н. И. Якимовой*

Поз. 61. Подписано в печать 24.09.2019.

Формат 60 × 84<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Гарнитура Таймс. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 12,0. Усл. печ. л. 16,3. Печ. л. 17,5. Заказ 534. Тираж 120 экз.

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



УРАЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ