

***ПЯТЫЕ  
ХОДЫРЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ***

**Современные технологии управления:  
вопросы менеджмента, маркетинга,  
управления персоналом, коммерции**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
20 октября 2014 г.**

***ПОСВЯЩАЕТСЯ  
80-ЛЕТИЮ КУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
И 15-ЛЕТИЮ ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА***



**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

**КУРСК 2014**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курский государственный университет

*ПЯТЫЕ  
ХОДЫРЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ*

**Современные технологии управления:  
вопросы менеджмента, маркетинга,  
управления персоналом, коммерции**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

20 октября 2014 г.

*ПОСВЯЩАЕТСЯ  
80-ЛЕТИЮ КУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
И 15-ЛЕТИЮ ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА*

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

**КУРСК 2014**

УДК 658  
ББК 65  
С56

**С56** Современные технологии управления: вопросы менеджмента, маркетинга, управления персоналом, коммерции: Пятые Ходыревские чтения: сб. материалов междунар. науч.-практической конф. Курск, 20 октября 2014 г. / под ред. докт. экон. наук, проф. В.Н. Ходыревской; Курск. гос. ун-т. – Курск, 2014. – 176 с. – ISBN 978-5-88313-837-8

В докладах и выступлениях участников конференции рассматривается широкий круг вопросов, связанных с современными технологиями менеджмента в системе глобальных рисков, методы и модели управления маркетинговой деятельностью в современных условиях, перспективы развития электронной коммерции, социальное партнерство, а также актуальные проблемы и перспективы инновационного менеджмента образования.

**УДК 658**  
**ББК 65**

© Авторы статей, 2014

**ISBN 978-5-88313-837-8**

© Курский государственный университет, 2014

## СОДЕРЖАНИЕ

К	читате- 6
лю.....	
Предисло- 7	
вие.....	
<b>Секция 1. Современные технологии менеджмента в системе гло- бальных рисков</b>	
<i>Афанасьева Л.А. Разработка программы мероприятий по оптимизации сервисной деятельности предприя-</i>	8
<i>тия.....</i>	
<i>Бульба Ю.В., Ходыревская В.Н. Контент-анализ понятия «управление капита-</i>	12
<i>лом».....</i>	
<i>Быканова С.А. Совершенствование научного обеспечения как основа развития инновационного свеклосахарного подкомплекса агропромыш-</i>	16
<i>ленного</i>	производ-
<i>ства.....</i>	
<i>Выдрина О.Н. Управление рисками с целью повышения конкурентоспо-</i>	
<i>собности сельского хозяйства в условиях вступления России в</i>	
<i>ВТО.....</i>	18
...	
<i>Горяинова О.Н. Сущность и направления интенсификации в свекловод-</i>	
<i>стве.....</i>	21
<i>Дмитриева Н.П., Меньшикова М.А. Возможности использования ин-</i>	
<i>формационных технологий в процессе найма, отбора и оценки персона-</i>	
<i>ла.....</i>	23
..	
<i>Егорова О.С., Карим Д.М. Совершенствование информационной систе-</i>	
<i>мы предприятия.....</i>	26
<i>Жантаева Г., Ягуткин С.М., Ягуткина Е.С. Нейрономическое прогнози-</i>	
<i>рование</i>	29
<i>мирового</i>	продовольственного
<i>са.....</i>	апокалипси-
<i>Заикин Е.Н. Разработка модели энергоэффективного промышленного</i>	
<i>предприятия</i>	32
<i>на</i>	примере
<i>ООО</i>	НПО
<i>«Компо-</i>	зит».....
<i>Затоненко А.А., Пугач С.П. Способы повышения эффективности управ-</i>	
<i>ления</i>	37
<i>персоналом</i>	организа-
<i>ции.....</i>	
<i>Коновалова С.Н., Трубникова В.В. Современное состояние инновацион-</i>	
<i>ной деятельности</i>	41
<i>в</i>	АПК
<i>Воронежской</i>	обла-
<i>сти.....</i>	
<i>Коптева К.В. Обоснование факторов, влияющих на эффективность</i>	
<i>управления</i>	44
<i>лом.....</i>	персона-

<i>Криулин В.А. Контрафакция как часть теневого оборота товаров и услуг.....</i>	51
..	
<i>Меньшикова М.А. Методы оценки эффективности управления персоналом.....</i>	53
.	
<i>Пахомова Ю.А. К вопросу об основных трендах российского рынка консалтинговых услуг.....</i>	62
<i>Полежаева Д.В. Ценность концепции «шесть сигм» как современной технологии менеджмента.....</i>	64
<i>Припадчева И.В. К вопросу о формировании процесса создания и удержания ключевых компетенций организации.....</i>	68
<i>Руденко Д.В. Разработка эффективной программы по снижению финансовых рисков на предприятии.....</i>	70
<i>Сабетова Т.В. Сущность и выгоды от внедрения менеджмента знаний...</i>	74
<i>Святова О.В., Дорогавцева И.Г. Реалии и перспективы выращивания сахарной свеклы в Курской области.....</i>	77
<i>Титова О.В., Афанасьева Л.А. Подходы к нематериальной мотивации.....</i>	80
<i>Фомин Р.В. Недостатки системы управления современными городами России.....</i>	83
<i>Ходыревская В.Н. Оценка современного состояния управления денежными потоками на основе модели системно-функционального инструмента.....</i>	86
<i>Ягуткина Е.С., Ягуткин С.М. Основные этапы становления институтов регионального самоуправления в современной России.....</i>	105
<i>Swoiński E., Okonek D. Evaluation of Management System in a Chosen ter-prise.....</i>	108
...	
<b>Секция 2. Методы и модели управления маркетинговой деятельностью в современных условиях</b>	
<i>Аббас Анмар Бадр Аббас, Меньшикова М.А. Повышение качества рабочей силы в современной экономике.....</i>	114

<i>Афанасьева Л.А. Организация коммуникационной политики компании.....</i>	11 7
<i>Зюкин Д.А., Пожидаева Н.А. Управление инновационным развитием сельскохозяйственного производства депрессивного региона.....</i>	12 1
<i>Королевич Н.Г., Оганезов И.А., Гургенидзе И.И. Повышение эффективности использования торфа на сельских территориях республики Беларусь.....</i>	12 4
<i>Мамонтова С.В. Человеческий капитал – основа инновационного развития предприятия.....</i>	12 7
<i>Меркулова Н.С. Маркетинговые приемы повышения эффективности депозитных операций коммерческого банка.....</i>	12 9
<i>Олейников Г.П. Современные тенденции эффективности использования трудового потенциала.....</i>	13 2
<i>Петрухина Е.В. Эффективность POS-материалов и арома-маркетинга в розничной торговле.....</i>	13 4
<i>Сибирская Е.В. Визуальный подход в мерчандайзинге.....</i>	13 7
<i>Строева О.А. Подбор оптимального цвета для магазинов различной специфики и концепции.....</i>	14 0
<i>Тимашова Н.А. Влияние бренда на формирование предпочтения покупателей при совершении покупки.....</i>	14 3
<i>Шаврук Е.Ю. Сущность концепции маркетинга.....</i>	14 7
<b>Секция 3. Перспективы развития электронной коммерции в условиях глобализации экономики</b>	
<i>Занина О.В. Сдача налоговой и бухгалтерской отчетности через сеть Интернет в условиях глобализации экономики.....</i>	15 0
<b>Секция 4. Социальное партнерство: взаимодействие и перспективы</b>	
<i>Желанова О.Е. К вопросу о социальном партнерстве в труде.....</i>	15 3
<i>Пастухова Н.Ю., Трубникова В.В., Пугач С.П. Современные тенденции и условия развития сельских территорий Дальнего Востока.....</i>	15 6
<i>Титова О.В., Афанасьева Л.А. Сущность и содержание социальных</i>	

<i>технологий</i>	<i>управления</i>	<i>персона-</i>	15
<i>лом</i> .....			9
<b>Секция 5. Актуальные проблемы и перспективы инновационного менеджмента образования</b>			
<i>Плюгачёв В.В. Опыт привития навыков креативного мышления студентам-</i>			16
<i>экономистам</i> .....			3
<i>Сезонова О.Н. Образовательный потенциал региона как основа формирования профессиональных компетенций кадров</i> .....			16
			5
<i>Телегина О.В., Шалимов И.В. Изменение системы управления предприятием с учетом применения факторного анализа в концепции управления</i> .....			16
..			9
<i>Список</i>		<i>участни-</i>	17
<i>ков</i> .....			2

*К читателю*

*Дорогие друзья!*

*В сборнике опубликован широкий спектр экспертных обзоров и авторских статей, которые гарантированно востребованы рынком, так как любой читатель найдет в сборнике материалы на интересующие его темы.*

*Основная цель публикаций – объединение ученых разных вузов, выражение их интересов, содействие в повышении профессионального уровня и более полной реализации научного потенциала молодых ученых.*

*Искренне надеемся, что сборник предоставит всем без исключения существенный объем информации для анализа и последующего принятия взвешенных и согласованных решений, поможет найти пути решения спорных и проблемных вопросов.*

*Мы приглашаем к дальнейшему сотрудничеству аспирантов, магистрантов, молодых ученых – всех, кого волнует проблема поддержания в обществе высокой научно-созидательной атмосферы.*

*Мы благодарим Вас за активное участие в конференции!*

*Редакционная коллегия*



## ПРЕДИСЛОВИЕ



За каждым из живущих в современности стоят многие и многие поколения в прошлом. Данная конференция, уважаемые участники, посвящена одному из тысяч достойных вечной памяти, пусть хотя бы памяти своих земляков – **Николаю Петровичу Ходыревскому**.

В Курском крае фамилия «служилых людей» Ходыревских известна с XVII века. В авторитетном энциклопедическом словаре Брокгауза и Ефрона (1890–1907 гг.) находим подтверждение этому: «Ходыревские – дворянский род, ведущий начало от Увара Ходыревского, выходца из Польши, владевшего поместьями в Курском уезде в начале XVII ве-

ка (1628 год). Записан в VI части родословной книги Курской губернии. Герб внесен в IX части Гербовника».

Николай Петрович Ходыревский занимался вопросами развития потребительской кооперации и государственной торговли в Курской области. Это была напряжённая работа, но она приносила огромное удовлетворение от понимания того, как много и насколько хорошо это можно сделать: в 1963–1966 гг. он работает завторгом Щигровского райпотребсоюза; в 1971–1978 гг. – заместителем председателя правления облпотребсоюза; в 1978–1988 гг. – начальником Управления торговли Курской области.

И это далеко не полный перечень должностей, которые в разное время занимал Николай Петрович Ходыревский. За плодотворный труд он получил правительственные награды: в 1976 г. – орден «Знак Почета»; в 1981 г. – орден Трудового Красного Знамени.

Николай Петрович был деликатен, внимателен к окружающим его людям, наделён острым умом и творческим воображением, открыт новым идеям.

**Секция 1. Современные технологии менеджмента  
в системе глобальных рисков**

УДК 658

**РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО  
ОПТИМИЗАЦИИ СЕРВИСНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Л.А. Афанасьева

*Данная статья посвящена проблемам оптимизации сервисной деятельности предприятия. В настоящее время, в условиях динамичности и неопределенности внешней среды, большую актуальность приобрела своевременность принятия и реализации стратегических управленческих решений, что потребовало внедрения стратегического управления сервисной деятельностью.*

Современный рынок торговых предприятий характеризуется принципиальными изменениями условий хозяйствования, вызванными трансформацией экономической системы, рыночным приоритетом потребителей, формированием информационного общества, интеграцией экономических процессов. В настоящее время, в условиях динамичности и неопределенности внешней среды, большую актуальность приобрела своевременность принятия и реализации стратегических управленческих решений, что потребовало внедрения стратегического управления сервисной деятельностью. В связи с этим область опасностей и возможностей для сервисной деятельности на рынке деловых услуг расширяется, а задача воздействия на внешнюю среду и адаптации к ее изменениям стала наиболее актуальной для российских предприятий сервиса. Проведенные исследования конкурентных преимуществ ОСП «Европа 19» доказывают необходимость разработки индивидуальных мероприятий по формированию программы мероприятий по оптимизации сервисной деятельности.

Важной составляющей конкуренции на рынке потребительских товаров служит постоянное развитие товарной политики, а именно качество услуг, с использованием маркетинговых коммуникаций с целью привлечения конкретных потенциальных потребителей к месту продажи [1].

В настоящее время имеется множество подходов к формированию стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия. С нашей точки зрения, более приемлемым является системный подход, являющийся методологией исследования объектов как системы. Таким образом, ключевая цель стратегического управления сервисной деятельностью – это достижение максимальной синергии по всем стратегическим факторам развития. Стратегия повышения конкурентоспособности должна создавать экономический эффект синергизма, или стратегического рычага, то есть обеспечивать более высокий совместный экономический результат производственно-хозяйственной дея-

тельности предприятия. Алгоритм формирования программы мероприятий по оптимизации сервисной деятельности для ОСП «Европа 19» приведен на рисунке 1.

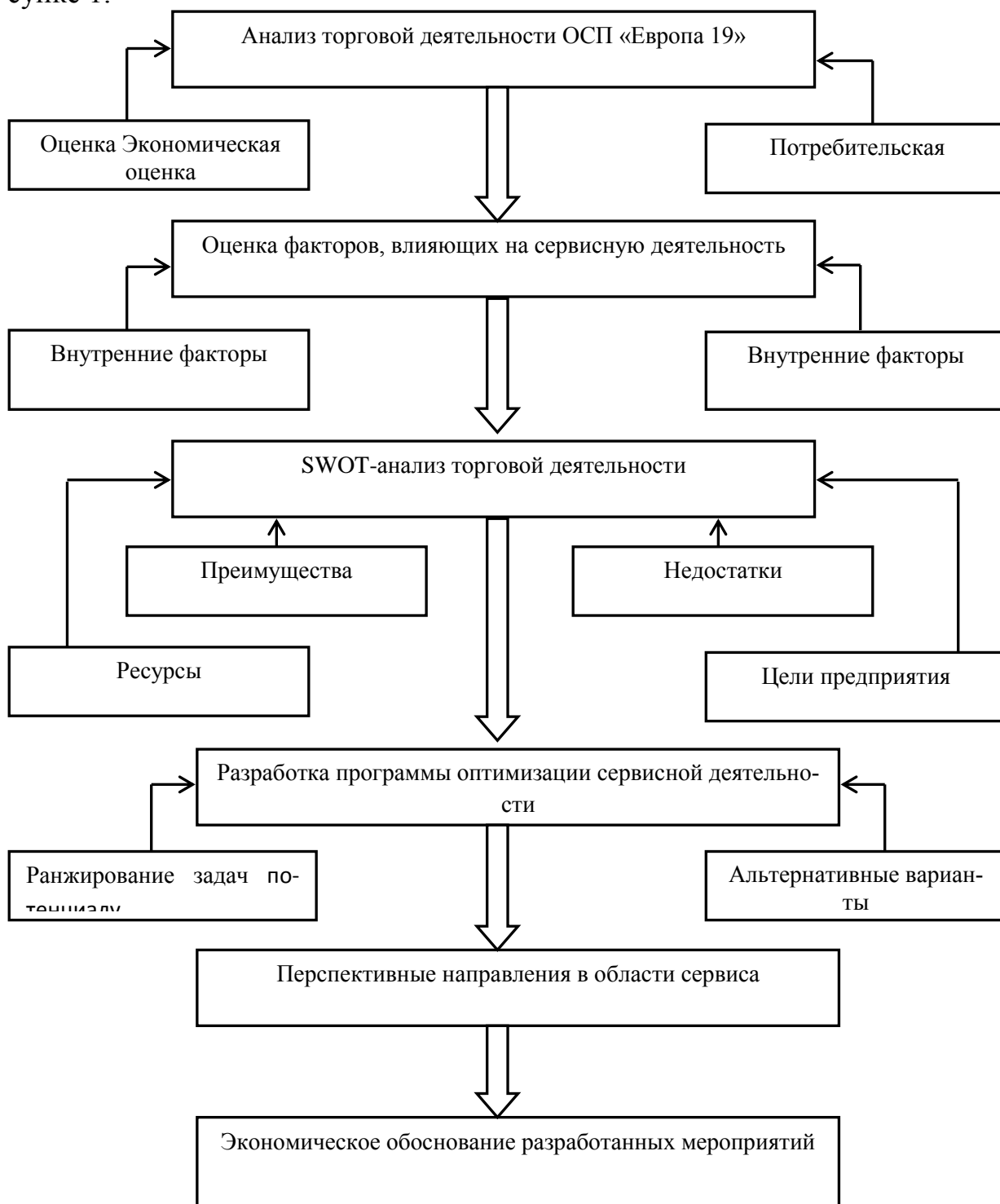


Рис. 1. Программа мероприятий по оптимизации сервисной деятельности для ОСП «Европа 19»

Ключевая задача стратегического менеджмента состоит в создании на основе имеющихся или перспективных ресурсов эффективного стратегического потенциала развития предприятия с использованием конкурентных факторов

успеха. Для него должны быть характерны полная сбалансированность и согласованное взаимодействие всех перечисленных структурных элементов.

Формирование конкретной сервисной стратегии предприятия – процесс достаточно сложный и длительный. Целью этого процесса является выбор стратегической альтернативы, которая повысит эффективность деятельности предприятия на перспективу. На стратегический выбор влияют разнообразные факторы: месторасположение магазина, состояние материально-технической базы, финансовые возможности, фактор времени. В основе разработки программы мероприятий по оптимизации сервисной деятельности для ОСП «Европа 19» лежит порядок проведения анализа и оценки состояния конкурентной среды на рынке.

Анализ поведения производственно-хозяйствующих субъектов на товарном рынке должен содержать: изучение инновационной деятельности и маркетинговой стратегии продавцов; выяснение степени взаимозависимости конкурирующих хозяйствующих хозяйственных субъектов.

При определении положительного эффекта от стратегии повышения конкурентоспособности рассматриваются изменения: прибыли, издержек производства и реализации товара (показателей эффективности, рентабельности); объема производства данного товара (услуги); обеспеченности спроса; качества товара.

Рентабельность как один из основных стоимостных качественных показателей эффективности производства, характеризующий уровень отдачи затрат и степени использования средств в процессе производства и реализации продукции, напрямую зависит от объема этой продукции. Следовательно, для повышения конкурентоспособности предприятия в первую очередь необходимо увеличивать объем продукции при снижении издержек и одновременном повышении качества продукции [2].

Итоговым результатом стратегии повышения конкурентоспособности предприятия предлагается определение зависимости функционирования основных количественных и качественных факторов уровня конкурентоспособности предприятия.

К основным факторам, влияющим на уровень конкурентоспособности предприятия, можно отнести:

- мониторинг современных видов услуг;
- возможность прорыва – разработка и предложение стратегии комплекса маркетинга;
- определение маркетинговых границ предприятия;
- формирование пакета торговых услуг.

Одна из основных целей любого торгового предприятия — получение максимальной прибыли от своей хозяйственной деятельности — максимальной разницы между доходом от реализации сервисной политики и ее затратами.

Основная задача сервисной политики – управление конкурентоспособностью предприятия за счет удовлетворения покупательских предпочтений.

Одной из наиболее эффективных маркетинговых стратегий развития в торговом бизнесе является внедрение инновационного комплекса услуг. Покупатели хотят, чтобы их «обслуживали». В условиях кризиса и посткризисный период предприятия резко сократили расходы на оборудование и прочие атрибуты торгового бизнеса. Предложенные действия по формированию комплекса услуг направлены на обслуживание существующих лояльных покупателей и завоевание новых, расширение доли рынка, превосходство над конкурентами, наиболее выгодное использование ресурсов, максимизацию доходов, минимизацию угроз.

Покупка продуктов питания и других основных товаров постоянного спроса очень часто покупателями рассматривается как обязанность. Поэтому торговое предприятие с помощью расширения спектра услуг может существенным образом повысить свою конкурентоспособность. Торговое предприятие наряду с базовым набором услуг может создать и внедрить свой корпоративный стандарт или стандарт предприятия, в котором перечень и объем услуг должен быть существенно расширен.

Одним из аспектов, который необходимо учитывать при формировании комплекса услуг торгового предприятия, является обеспечение лояльности покупателей. Издержки по привлечению покупателя в торговое предприятие по различным оценкам в три – десять раз больше затрат, необходимых для сохранения уже имеющихся, а пятипроцентное увеличение удержанных потребителей дает увеличение прибыли в размере от 25% до почти 100%.

Управление процессом торгового обслуживания и формирования комплекса услуг неразрывно связано с управлением важнейшими экономическими показателями коммерческой деятельности торгового предприятия, существенно влияющими на конкурентоспособность и имидж.

Установлено, что эффективность этого управления прямо влияет на объем продаж и рентабельность магазина. Высокая значимость функции управления процессом обслуживания покупателей возводит ее в ранг стратегических функций торгового менеджмента, которая должна быть обеспечена на предприятиях розничной торговли разработкой определенных стратегических целей в этой области и соответствующих мероприятий по их реализации.

Таким образом, очень важным моментом является оперативное реагирование на текущие изменения на рынке. В связи с вышесказанным, одна из основных целей любого производственного предприятия — получение максимальной прибыли от своей хозяйственной деятельности и соответственно исследование его конкурентных позиций на рынке.

#### **Библиографический список**

1. Афанасьева Л.А. Методические вопросы использования маркетинга в коммерческой деятельности: учеб. пособие – Курск: Учитель, 2010. – 108 с.
2. Пипко Е.Г. Методология формирования цели стратегии на рынке деловых услуг // Вектор науки Тольятт. гос. ун-та. – Тольятти, 2010. – № 4(14). – С. 255-258.

**КОНТЕНТ-АНАЛИЗ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ»**

Ю.В. Бульба, В.Н. Ходыревская

*В современных условиях хозяйствования наиболее важным для любого предприятия является анализ финансовых проблем, связанных с формированием, эффективным функционированием и воспроизводством капитала. Эффективность системы управления капиталом фирмы определяет результаты экономической деятельности, ответственность за которые в условиях экономической нестабильности ложится на руководителей хозяйствующих субъектов. С целью совершенствования способов управления капиталом в статье детально рассмотрены подходы к управлению капиталом, в частности концепции, частные положения авторов, внесших неоценимый вклад в изучение управленческих процессов.*

Проведенный анализ публикаций признанных экономистов позволяет утверждать, что «управление капиталом» – это важнейшее звено системы финансового менеджмента компании. Мы разделяем точку зрения В.П. Смирнова, что в управлении капиталом следует разграничивать два подпроцесса: управление созданием капитала и управление использованием капитала [14, с. 111]. Наиболее полно описывают цель управления капиталом Н.Н. Селезнева и А.Ф. Ионова, выделяя так же, как и предыдущий автор, два «подпроцесса», – это удовлетворение потребностей в приобретении необходимых активов (использование капитала) и оптимизация структуры капитала для минимизации его стоимости и максимизации стоимости фирмы при допустимом уровне риска (формирование капитала) [13, с. 406]. Е. Приходько отмечает, что процесс формирования капитала – это оптимизация его структуры, определение оптимального соотношения источников финансирования при заданных условиях, грамотное использование эффекта финансового рычага (левериджа) [11, с. 64]. При этом А.М. Руденко оптимальное соотношение собственного и заемного капитала определяет как соотношение, при котором обеспечивается наиболее эффективная пропорциональность между коэффициентом финансовой рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости организации, то есть максимизируется ее рыночная стоимость [12, с. 35].

Проанализировав существующие взгляды на содержание понятия «управление капиталом», считаем целесообразным управление процессом формирования капитала компании разбить на три основных направления. Первое направление состоит в управлении отдельными компонентами капитала (собственным и заемным) и их стоимостью с целью минимизации затрат привлекаемых средств. Второе направление – управление структурой капитала – предполагает решение следующих задач: а) минимизация средневзвешенной стоимости капитала WACC; б) оптимизация структуры капитала; в) управление фи-

нансовыми рисками и финансовой устойчивостью организации, включая управление операционным риском и точкой безубыточности. Третье направление в системе стратегического управления капиталом состоит в максимизации стоимости бизнеса как современного инструмента обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Интересным представляется количественный анализ публикаций, содержащих описание указанных направлений. По международной классификации такой анализ называют контент-анализом, то есть перевод в количественные показатели массовой текстовой информации. Объектом нашего исследования стал журнал «Финансовый менеджмент»: все номера за 2005–2012 г. и 4 номера за 2013 г., а выборкой – заголовки статей, ключевые слова. В результате исследования нами просмотрено 415 статей, определено 37 статей по проблеме управления капиталом организации, что составило 8,9 % от общего числа публикаций. Авторами отобранных статей являются 28 экономистов. Ни в одной из публикаций мы не обнаружили прямого описания понятия «управление капиталом», поэтому, воспользовавшись методом аналогий, проведем анализ статей на предмет наличия в них составных частей (направлений) управления капиталом. В таблице 1 мы систематизировали взгляды экономистов, опубликованных в журнале «Финансовый менеджмент».

Наиболее часто встречающийся автор – С.И. Луценко, статьи по управлению капиталом которого публикуются с 2009 г., причем С.И. Луценко затрагивает все наиболее важные стороны исследуемой тематики – управление компонентами капитала, оптимизацию его структуры, управление денежными потоками с целью максимизации стоимости бизнеса [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9]. Кроме того, следует выделить публикации Е.В. Лисициной, которая в 2005 г. опубликовала «Образовательный курс финансового управляющего», касающийся управления капиталом. Это Лекция 1, Лекция 2 под названием «Управление финансовой структурой капитала компании», содержащие описание процесса управления капиталом компаний, соотношением собственного и заемного капитала, стоимостью источников капитала [1, 2].

Тремя авторами – С.И. Луценко, А.В. Мищенко и Е.В. Лисициной были затронуты проблемы управления отдельными компонентами капитала [6, 10, 1]. 15 авторов, и это большинство, предпочитают рассматривать управление капиталом в контексте оптимизации структуры капитала и взаимозависимого воздействия на его компоненты – 22 публикации (59,5%). 12 статей 12 авторов касаются максимизации стоимости бизнеса и управления его финансовой эффективностью.

Таким образом, процесс управления капиталом состоит из двух подпроцессов – формирования капитала и его использования. Управленческие решения относительно состояния капитала компании осуществляются с целью обеспечения оптимальной структуры капитала, предполагающей эффективную пропорциональность между коэффициентом финансовой рентабельности и коэффициентом финансовой устойчивости.

Таблица 1

## Взгляды экономистов на управление капиталом (публикации в журнале «Финансовый менеджмент»)

№	Автор	Управление компонентами капитала	Управление структурой капитала	Управление стоимостью капитала
	Критерий отбора: слова, встречающиеся в названии или списке ключевых слов	- заемный капитал; - собственный капитал; - долговое нависание	- структура капитала; - финансовая структура; - источники финансирования; - безубыточность; - управление финансовой деятельностью; - финансовая устойчивость; - финансовый рычаг; - баланс интересов собственников и кредиторов	- денежные потоки; - стоимость компании; - оценка бизнеса; - концепция EVA
1.	Луценко С.И.	+	+	+
2.	Федотова М.А.		+	
3.	Солодов А.К.		+	
4.	Саакова Э.Б., Курицын А.В., Барткова Н.Н.		+	
5.	Черемушкин С.В.		+	+
6.	Астраханцева И.А.			+
7.	Мищенко А.В.	+		
8.	Барчуков А.В.		+	
9.	Ильминская С.А.			+
10.	Ибрагимов Р.Г.			
11.	Патрушева Е.Г.			
12.	Кабанов В.Н.		+	
13.	Готовчиков И.Ф.		+	
14.	Логвинова Т.В.		+	
15.	Исламова Н.В.			+
16.	Диш А.			+
17.	Кочнев А.		+	
18.	Садчиков А.В.			+
19.	Матыцкий В.В.			+
20.	Хотинская Г.И.		+	
21.	Абрютина М.		+	
22.	Федорова Е.С.			+
23.	Гусев А.А.			+
24.	Игнатов А.В.		+	
25.	Рассказов С.В, Рассказова А.Н.			+
26.	Гвоздев В.В.			+
27.	Ружанская Н.В.		+	
28.	Лисицина Е.В.	+	+	

При этом оптимальная структура капитала, достигаемая на основе минимизации средневзвешенной стоимости капитала, является залогом максимизации стоимости бизнеса.



### Библиографический список

1. Лисицына Е.В. Образовательный курс финансового управляющего. Лекция 1 // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 1. – С. 128-143; № 2. – С. 129-140.
2. Лисицына Е.В. Образовательный курс финансового управляющего. Лекция 2: Управление финансовой структурой капитала компании // Финансовый менеджмент. – 2005. – № 3. – С. 139-143; № 4. – С. 134-141.
3. Луценко С.И. Влияние чувствительности денежного потока (интертемпорального эффекта) на финансовую политику компании // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 1. – С. 33-45.
4. Луценко С.И. Источники и цена финансирования (инвестирования) российских компаний в условиях финансового кризиса // Финансовый менеджмент. – 2011. – № 1. – С. 54-61.
5. Луценко С.И. Модели финансирования собственного капитала // Финансовый менеджмент. – 2009. – № 2. – С. 61-75.
6. Луценко С.И. Природа влияния собственного капитала на финансовую политику российских компаний // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 3. – С. 40-53.
7. Луценко С.И. Проблема долгового нависания: баланс интересов собственников (акционеров) и кредиторов // Финансовый менеджмент. – 2013. – № 4. – С. 28-35.
8. Луценко С.И. Регулирование структуры капитала компании: издержки корректировки // Финансовый менеджмент. – 2012. – № 4. – С. 64-73.
9. Луценко С.И. Характеристики финансовой структуры капитала компании // Финансовый менеджмент. – 2010. – № 3. – С. 38-49.
10. Мищенко А.В. Модели управления заемным капиталом промышленного предприятия // Финансовый менеджмент. – 2011. – № 3. – С. 28-41.
11. Приходько Е. Управление капиталом коммерческой организации: методическое обеспечение // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 3 – С. 64-75.
12. Руденко А.М. Управление капиталом коммерческой организации в условиях рынка // Проблемы теории и практики управления. – 2010. – № 3. – С. 64-75.
13. Селезнева Н.Н., Ионова А.Ф. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 640 с.
14. Смирнов В.П. Управление капиталом в организациях сферы услуг // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – № 30. – С. 110-115.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ НАУЧНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОГО СВЕКЛОСАХАРНОГО ПОДКОМПЛЕКСА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА

С.А. Быканова

*В статье раскрыта проблема необходимости внедрения инновационных научных разработок в практику свеклосахарного подкомплекса, обоснована необходимость создания российской научной базы знаний в области свекловичного семеноводства, выделены направления совершенствования научного обеспечения свеклосахарного подкомплекса.*

Сахарная свекла остается одной из важнейших и рентабельных сельскохозяйственных культур в Курской области и Российской Федерации в целом.

Актуальной остается проблема переработки сырья сахарной свеклы. Посев, не обеспеченный дальнейшим циклом переработки, не несет никакой смысловой нагрузки и влечет только убытки для предприятия.

Одной из серьезнейших проблем рынка свеклосахарного производства можно считать то, что необходимость развития этой отрасли очевидна, в нашем регионе есть огромный потенциал для этого, но свеклосахарный подкомплекс не подкреплён научной базой.

Как отмечают ученые, после вступления России в ВТО баланс сахарного рынка во многом зависит от производства тростникового сахара, а не от свекловичного, ввиду более дешевого цикла производства первого и более неприхотливых климатических условий для него. Некоторые эксперты вообще не видят будущего сахарной промышленности в Черноземье и в России в целом, так как сейчас на мировом рынке сахара преобладает профицит свекловичного сахара.

Членство России в ВТО предполагает повышение степени открытости рынка, что ставит перед сельским хозяйством страны в целом и Курской области в частности задачу повышения конкурентоспособности и эффективности производства продукции отрасли. Прямая поддержка сельскохозяйственных предприятий, как наиболее эффективный, с точки зрения краткосрочной результативности, способ повышения конкурентоспособности продукции, не создаёт самоподдерживающуюся систему экономической эффективности инновационной деятельности. Прямое тому подтверждение – снижение спроса на отечественные средства производства: комбайны, трактора и другие виды сельскохозяйственной техники. Стоит также отметить, что на комплекс протекционистских мер ВТО накладывает жёсткие ограничения. В то же время программы научно-технического и инновационного развития разрешены в рамках ВТО и государство может участвовать в финансировании данных программ, поддерживая конкурентные позиции отраслей отечественной экономики [1, с. 6].

Россия обладает достаточным потенциалом для того, чтобы обеспечить продовольственную безопасность страны, а также наращивать темпы свеклосахарного производства. Однако сдерживающим фактором в этом случае выступает ограниченность рынков сбыта и низкий уровень внедрения новаций.

Тенденции развития мировой экономики агропромышленного производства свидетельствуют о том, что его стабильный экономический рост невозможен без качественного преобразования научно-производственного потенциала сельскохозяйственных организаций. Развитие сельского хозяйства нашей страны на современном этапе характеризуется необходимостью ускорения научно-технического прогресса, возможного на основе внедрения различных инноваций, позволяющих обеспечить интенсивное развитие экономики отрасли [2, с. 33].

В настоящее время, когда производство должно развиваться в ногу со временем и соответствовать современным тенденциям, мы проигрываем по этим показателям ввиду отсутствия системной научной работы в этом направлении.

Научные базы устарели, а достойная смена для них еще не готова. Более того, в специализированных вузах, занимающихся подготовкой специалистов, которые должны будут работать на сельскохозяйственной технике, отсутствует новая машинно-тракторная база и студенты получают практические навыки работы на устаревших машинах. Хозяйства же постепенно переходят на импортное современное оборудование, однако вопрос подготовки кадров остается открытым.

Необходимо отметить, что без централизованной политики и поддержки государства в области разработок новых форм и методов посева и уборки сахарной свеклы говорить о дальнейшем прогрессе в этой области затруднительно. Необходимо стимулировать дальнейшую научную деятельность, оценивать эффективность этой деятельности и ее прикладную значимость.

Для достижения этой цели целесообразно аккумулировать и объединять российских ученых, непосредственно занятых инновационными научными разработками, в научные конгломераты для большей эффективности их деятельности.

В связи с этим, необходимо выделить следующие направления совершенствования научного обеспечения инновационного развития свеклосахарного подкомплекса.

1. Стимулирование научной деятельности путем создания благоприятных условий для этого: современное оборудование, отказ от устаревших технологий, полный переход на инновационный вектор развития.

2. Возможность апробировать полученные исследования, проводить эксперименты, получать наглядные опытные данные, которые потом можно будет внедрять в прикладную деятельность.

3. Полная государственная поддержка научного инновационного сектора, финансирование исследований в области свекловичного семеноводства, поддержка отечественной селекции.

4. Субсидирование или льготное налогообложение предприятий, покупающих продукцию российского производства.

5. Объединение свеклосеющих хозяйств и свеклоперерабатывающих заводов в агрохолдинги, свеклосахарные кластеры для большей их эффективности, ориентированности друг на друга и положительный конечный результат.

Подобные мероприятия, проводимые государством одновременно и системно, могут обеспечить российского производителя мощнейшими рычагами для успешной конкуренции на мировом продовольственном рынке свеклы. Дальнейший прогресс, подкрепленный современной инновационно-научной базой, необходимо будет только поддерживать и координировать, но взять курс на инновации и начать действовать необходимо прямо сейчас.

#### **Библиографический список**

1. Золотарева Е.Л., Плахин Е.С. Техническая оснащенность сельскохозяйственных предприятий как критерий инновационной активности – Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2014. – С. 4-6.

2. Лебедев Л.В., Векленко В.И. Обоснование направлений инновационного развития животноводства – Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2011. – С. 33-34.

**УДК 338.43.009.12:339.5**

### **УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА В УСЛОВИЯХ ВСТУПЛЕНИЯ РОССИИ В ВТО**

О.Н. Выдрина

*В статье рассмотрены проблемы сельского хозяйства на современном этапе: недоступность кредитных ресурсов с государственной поддержкой в виде субсидирования процентной ставки, низкая доля сельскохозяйственных товаропроизводителей в конечной цене продовольствия, недостаточная доходность сельскохозяйственных организаций, их низкая инвестиционная привлекательность, закредитованность. Выделены основные риски сельского хозяйства в условиях вступления в ВТО и направления по их преодолению.*

В связи с вступлением России во Всемирную торговую организацию обострилась проблема обеспечения продовольственной безопасности, для решения которой необходимо повысить конкурентоспособность сельского хозяйства. Однако на этом пути существует множество рисков.

Сельское хозяйство, не смотря на принятие ряда правовых документов, не смогло достигнуть уровня развития 1990-го года. Для улучшения ситуации, по мнению многих экспертов, необходимо усилить государственную поддержку.

Основная форма господдержки – субсидирование процентной ставки по кредитам (что в большей степени укрепляет банки) – была не доступна боль-

шей части сельскохозяйственных товаропроизводителей. Да и при разработке данной формы в основу была заложена рентабельность предприятий на уровне 10 %, что обеспечивает только простое воспроизводство и инерционный вариант развития сельского хозяйства [5, с. 12]. Ситуацию осложнили еще и более быстрые темпы роста цен на промышленную продукцию в сравнении с сельскохозяйственной, а также значительная доля перерабатывающих предприятий и торговых сетей в цене на продовольствие. В итоге, сельскохозяйственные организации оказались закредитованными. Уровень задолженности уже превысил стоимость производимой ими продукции. Все это негативно сказалось на инвестиционной привлекательности, и, как следствие, импорт продовольствия увеличился [5, с. 11].

Ряд ученых [4, с. 2] выделяют следующие риски АПК на первоначальных этапах вступления России в ВТО: снижение импортных пошлин, повлекущее за собой ослабление защиты внутреннего рынка и увеличение потерь бюджета; вытеснение отечественной продукции с внутреннего рынка, как следствие – рост импорта и снижение цен; снижение мер государственной поддержки АПК и прекращение финансирования государственных программ; банкротство предприятий и целых отраслей вследствие необеспечения конкурентоспособности на мировом рынке товаров; сокращение рабочих мест, рост безработицы, снижение заработной платы, пособий государства; значительные риски в сельскохозяйственном машиностроении, животноводстве, пищевой промышленности; использование странами – участницами ВТО мер по ограничению импорта из России и по защите собственного рынка; формирование отрицательного сальдо торгового баланса, использование участниками ВТО высоких нетарифных, технических и санитарных барьеров.

Нами выделены следующие риски влияния присоединения нашей страны к ВТО на сельское хозяйство и АПК в целом: рост конкуренции со стороны крупных международных корпораций; снижение средней ставки импортных пошлин на сельхозпродукцию; снижение рентабельности, инвестиционной привлекательности предприятий; банкротство небольших предприятий из-за невысокой конкурентоспособности; невыполнение показателей Доктрины продовольственной безопасности РФ; сокращение господдержки АПК; сокращение рабочих мест, снижение заработной платы и уровня жизни на селе [3, с.11].

Основные направления развития сельского хозяйства, с целью повышения конкурентоспособности и преодоления рисков в условиях присоединения к ВТО, обозначены в программах (модернизация и инновации). Однако у сельскохозяйственных организаций необходимых финансовых ресурсов нет, а выделенных государством не хватит на их реализацию. Г.В. Беспашотный для решения этой проблемы предлагает создать Инновационно-инвестиционные центры [2, с.14].

И.Г. Ушачев [5, с. 12-13] для повышения конкурентоспособности предлагает следующие меры: снижение инфляции; применение системы минимальных гарантированных цен; снижение процентной ставки по кредитам до 2-3 % и ставки рефинансирования; введение для специального налогового режима

ЕСХН уплату НДС; страхование недобора урожая в размере до 30 % с господдержкой; введение несвязанной поддержки доходов до 3 тыс. руб./га и дифференциацию системы господдержки для различных зон и хозяйств с различным уровнем доходности; развитие сельской кооперации; введение продовольственной помощи нуждающемуся населению; развитие сельских территорий.

К сожалению, условия развития сельского хозяйства в России сложились хуже, чем у стран – участниц ВТО: если в нашей стране господдержка в расчете на 1 га пашни составляет 1,9 тыс.руб., то, например, в США она равна 23,7 тыс.руб., в ЕС – 29,1 тыс.руб, в Норвегии – 146,2 тыс.руб. [1, с.3]; процентные ставки по кредитам для сельскохозяйственных товаропроизводителей за рубежом сложились на уровне около 2 %, а в России в среднем 11,1 % [5, с. 10]: вследствие технологической отсталости и устаревания основных фондов в России низкий уровень производительности труда и др.

Таким образом, с учетом сложившейся критической ситуации в сельском хозяйстве, необходимо совершенствовать меры по государственной поддержке с целью преодоления рисков в условиях вступления России в ВТО. По нашему мнению, основными направлениями повышения конкурентоспособности в данных условиях являются: увеличение производительности труда за счет модернизации, повышения квалификации рабочих и внедрения ресурсосберегающих технологий; развитие кооперации между сельхозпроизводителями, переработчиками, торговлей и научными учреждениями; рост доходности сельскохозяйственных организаций, достижение 30-ти % рентабельности, необходимой для обеспечения расширенного воспроизводства; повышение доступности кредитных ресурсов для сельхозтоваропроизводителей путем снижения процентной ставки до уровня зарубежных стран; перевод мер государственной поддержки из «желтой» в «зеленую» корзину.

#### **Библиографический список**

1. Алтухов А.И. Основные проблемы развития АПК и пути их решения // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2014. – № 2. – С. 2-6.
2. Беспяхотный Г.В. Проблемы стратегического планирования развития сельского хозяйства // Экономика сельского хозяйства России. – 2013. – № 7-8. – С. 9-15.
3. Выдрин О.Н., Солошенко Р.В., Святова О.В., Кривошлыков В.С. Тенденции рынка сахара в Российской Федерации в условиях присоединения к ВТО // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2012. – № 6. – С.7-12.
4. Сафронов В.В., Пожидаева Н.А., Переверзева Н.В. К вопросу адаптации российского агропромышленного комплекса к условиям членства России в ВТО // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2014. – № 1. – С. 2-4.
5. Ушачев И.Г. Перспективы развития АПК России в условиях глобальной и региональной интеграции // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2014. – № 1. – С. 9-15.

## СУЩНОСТЬ И НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕНСИФИКАЦИИ В СВЕКЛОВОДСТВЕ

О.Н. Горяинова

*В данной статье рассматривается наиболее перспективное направление развития сельского хозяйства – интенсификация сельскохозяйственного производства и ее последовательное осуществление. Рассмотрены факторы, влияющие на сущность интенсификации сельхозпроизводства. Описана сущность интенсификации свекловодства и ее взаимосвязь с научно-техническим прогрессом. Выделены главные направления развития и эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК.*

Интенсификация производства в сельском хозяйстве, базируясь на общих закономерностях социально-экономического развития, имеет существенные особенности. Ее последовательное осуществление затрагивает важные аспекты аграрной теории, прежде всего связанные с законом убывающего плодородия почвы, теорией и условиями образования дифференциальной земельной ренты. С практической точки зрения интенсификация сельскохозяйственного производства, движущая сила которой – научно-технический прогресс и системные технико-технологические преобразования, предполагает комплекс мер по обеспечению повышения конкурентоспособности производимой сельскохозяйственной продукции, экологической устойчивости, рационализации природопользования [1, с.10].

Сведение сущности интенсификации сельхозпроизводства к концентрации или последовательным вложениям капитала в одну и ту же земельную площадь, как это было в советский период, - подход в принципе неприемлемый. Вложения капитала – это материальная основа, важный, но не единственный фактор интенсификации. Главный, определяющий ее сущность фактор – качественные преобразования, «повышение напряженности» действия конкретных вещественных элементов капитала, конкретных видов и всей совокупности производственных ресурсов [1, с.11].

Интенсивным можно считать использование того или иного ресурса в том случае, когда объемы его по сравнению с размерами использования других ресурсов в определенном производственном процессе уменьшаются, или, другими словами, в расчете на единицу данного ресурса приходятся большие объемы используемых с ним совместно других ресурсов.

Интенсификация растениеводства имеет некоторые особенности, связанные со спецификой производства в данной отрасли. Основным ресурсом, используемым в отрасли растениеводства, как и в целом в сельском хозяйстве, – земля. В этой отрасли земля используется в качестве главного средства производства. Присущие ей свойства (ограниченность, незаменимость, разный уровень пло-

дородия, способность к восстановлению естественного плодородия) создают предпосылки к осуществлению воспроизводства по интенсивному пути [2, с.18].

Понятие интенсификации в свекловодстве находится в тесной взаимосвязи с понятиями научно-технического прогресса и научно-технической революции в свеклосахарном подкомплексе. Интенсификация свекловодства предопределяет переход отрасли на более высокий уровень эффективности и продуктивности, тем самым повышает потенциал свеклосахарной отрасли и ее возможности. Таким образом, сущность интенсификации свекловодства – за счет интенсивного использования природных и производственных ресурсов на основе достижений НТП, улучшения материально-технической базы свеклосеющих хозяйств, совершенствования технологии выращивания и переработки сахарной свеклы повысить ее урожайность, улучшить ее качественные показатели как сырья для сахарной промышленности.

К факторам, влияющим на сущность интенсификации в свекловодстве, относятся: ограниченность земель, пригодных для сельскохозяйственного использования; ускорение научно-технического прогресса и совершенствование материально-технической базы в свеклосахарном подкомплексе; создание и внедрение в производство новых высокопродуктивных гибридов сахарной свеклы; оптимизация размеров свеклосеющих организаций.

В этой связи исследование направления повышения эффективности интенсификации свекловодства, в том числе формирование рациональной структуры затрат на выращивание свеклы, учитывающей концентрацию финансовых ресурсов на основе факторов, обладающих наибольшим мультипликативным эффектом, становится приоритетной задачей развития экономики сельского хозяйства [4, с. 43].

Главными направлениями развития и эффективного функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК должны стать: государственная поддержка развития отечественной селекции и семеноводства, экономическая защита новых российских гибридов; совершенствование отечественной предпосевной подготовки свеклосемян к севу; укрепление материально-технической базы свекловодства и применение ресурсосберегающих технологий [3, с. 9]; интеграция и кооперация в свеклосахарном комплексе; освоение интенсивных технологий производства сахарной свеклы; осуществление реконструкции и технического перевооружения действующих сахарных заводов; внедрение организационно-экономических механизмов в сфере производства, заготовки и переработки сахарной свеклы, направленных на стимулирование производства.

Таким образом, основой эффективного развития свеклосахарного подкомплекса является внедрение интенсивных технологий производства и переработки сырья. Но в то же время эти технологии должны быть ресурсосберегающими и оказывать минимальное влияние на экологию.

#### **Библиографический список**

1. Буздалов И. Интенсификация сельского хозяйства необходима // АПК: Экономика, управление. – 2013. – №4. – С. 10-22.



2. Векленко В.И., Воронцова Ю.В. Интенсификация производства продукции растениеводства // Аграрная наука. – 2006. – №6. – С. 18-20.

3. Святова О.В., Зюкин Д.А., Быканова С.А., Горяинова О.Н. Оценка влияния факторов на эффективность выращивания сахарной свеклы в Курской области // Сахарная свекла. – 2013. – №10. – С. 7-9.

4. Святова О.В., Зюкин Д.А., Горяинова О.Н. Оценка эффективности интенсификации выращивания сахарной свеклы фабричной в Курской области // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2013. – №9. – С. 43-45.

**УДК 338.4**

## **ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕССЕ НАЙМА, ОТБОРА И ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА**

Н.П. Дмитриева, М.А. Меньшикова

*Новые информационные технологии (ИТ) расширяют возможности человека во всех сферах деятельности, работа с персоналом не исключение. В статье рассматриваются возможности использования информационных технологий в процессе найма, отбора и оценки персонала.*

Задача разработки современных технологий и качественного инструментария для обеспечения оперативного и эффективного найма, отбора и оценки персонала становится одной из наиболее значимых, ключевых в работе служб персонала. Современные условия деятельности большинства компаний требуют, чтобы отбор персонала осуществлялся целеориентированно, оперативно, чтобы при подборе персонала учитывались не только конкретные должностные обязанности и требования рабочего места, но также тактические и стратегические цели организации, возможности профессионального развития сотрудника, коммуникативные и иные качества, значимые для профессиональной деятельности и успешной профессиональной адаптации в условиях данной конкретной организации. Такой многофакторный подход к оценке и подбору персонала осуществим лишь при условии интенсивного использования информационных технологий. Именно использование современных информационных технологий создает в организациях предпосылки для многократного повышения эффективности производства, деятельности служб персонала и обеспечивает технологически грамотное осуществление управленческой деятельности и функционирование компании в целом.

Существующие в настоящее время подходы, приемы, процедуры и технологии подбора персонала, в том числе с использованием ИТ, отрицательно сказываются на эффективности работы компаний. Главными проблемами найма, отбора и оценки персонала с использованием традиционных методов и приемов, таких как конкурс документов, собеседование, являются несоразмерность предъявляемых требований и субъективизм в оценках претендентов на вакан-

сии, а также значительные ресурсные затраты, особенно при массовом подборе персонала. Наиболее острые и трудно разрешимые проблемы найма, отбора и оценки персонала с использованием ИТ вызваны другими причинами. Во-первых, оказание информационно-технологических услуг специализированными фирмами далеко не всегда соответствует современным запросам субъектов подбора персонала, а специалисты по подбору персонала недостаточно или вообще не ориентируются в современных информационно-технологических нововведениях.

Во-вторых, и управление персоналом, и информационные технологии относятся к числу быстро развивающихся сфер профессиональной деятельности. Поэтому у специалистов, загруженных своей основной профессиональной деятельностью, недостаточно мотивации к отслеживанию нововведений в смежных областях, что приводит к своего рода стагнации, проявляющейся как в применении устаревших и неэффективных информационных технологий, так и устаревшего или непрофессионально разработанного инструментария найма, отбора и оценки персонала, и, в конечном счете, ведет к снижению качества его подбора. В-третьих, возможности современных информационных ресурсов в полной мере не используются в компаниях в связи с отсутствием технологий их применения в процессе подбора персонала.

Отсюда очевидна насущная необходимость полидисциплинарной подготовки специалистов, обладающих высоким уровнем профессиональной компетентности как в сфере управления персоналом, так и в сфере информационных технологий. Актуальным также является введение в штатное расписание служб персонала организаций специальных должностей, в функции которых входит обеспечение высококвалифицированного подбора персонала с использованием информационных технологий.

В процессе становления и развития систем подбора персонала целесообразно различать пять основных этапов: этап стихийного подбора персонала, этап формирования традиционных подходов к подбору персонала, этап становления научного подхода к подбору персонала, этап стандартизации подходов к подбору персонала и этап применения информационных технологий.

Найм, отбор и оценка персонала с использованием современных информационных технологий позволяет значительно сократить трудозатраты сотрудников служб персонала, повысить эффективность подбора за счет возможности применения комплексных разноаспектных средств диагностики и повышения объективности оценок.

Основными характеристиками, отличающими качественное программное обеспечение работы по подбору персонала, являются: модульный принцип построения программ, ориентированный на работу многих пользователей; полифункциональность; высокие модификационные показатели; наличие сервисных услуг, позволяющих обеспечить тесную взаимосвязь разработчиков программного продукта с действующими менеджерами по подбору персонала.

Подбор персонала с использованием автоматизированных ИТ должен осуществляться на основе следующих принципов: принципа соответствия лич-

ностных и деловых качеств претендентов требованиям замещаемой должности; принципа динамичности; принципа комплексности, подразумевающего использование психологического подбора в качестве элемента профессионального подбора наряду с подбором по другим признакам; принципа стандартизации диагностических методов и инструментов, используемых в процессе подбора персонала; принципа перспективности, в соответствии с которым при замещении определенной должности необходимо учитывать перспективы профессионального и должностного роста специалистов.

Подбор персонала с использованием компьютерного тестирования предполагает разработку организационно адаптированных программ комплексного компьютерного тестирования на основе выявления с помощью научных эмпирических методов исследования наиболее значимых профессиональных и личностных качеств, необходимых для успешной работы в данной должности.

Корпоративные веб-сайты являются важнейшим элементом информационной системы компании. Их можно считать виртуальными офисами компании, работающими круглосуточно и доступными посетителям со всего мира. Общеизвестно, что чрезвычайно важным для эффективного привлечения клиентов на рынке продуктов и услуг является формирование их позитивного отношения к бренду и репутации корпорации. Теперь это положение распространяется и на рынок труда. Многие передовые корпорации создают на своих сайтах в Интернете хорошо различимые HR-бренды, представляя совместно рекламу как продуктов, так и рабочих мест для их производства. Страницы корпоративных сайтов создаются с учетом интересов потенциальных работников, и на них указываются преимущества, которые предоставляются сотрудникам компании: гибкий график для работающих матерей, особенности социального пакета и компенсационных систем и т.п.

Для автоматизации процесса найма, отбора и оценки персонала компании может использоваться и «ERP-система» с HRM-модулем, который включает в себя комплекс мероприятий по выработке политики по персоналу, планированию развития персонала (карьерный рост и формирование кадрового резерва), подбору, обучению, аттестации, учету трудозатрат и оплате труда, поддержанию дисциплины труда, разработке мотивационных схем и компенсационных пакетов, планированию и реализации социальной политики и т.д.

Несмотря на то что большинство информационных технологий, используемых в кадровом менеджменте, изначально не были созданы для данной области управленческой деятельности, потребности современного бизнеса выдвинули новые требования к их функционалу. На сегодняшний день информационные технологии позволяют оптимизировать и ускорить процесс трудовой деятельности специалистов в сфере HR практически на каждом этапе работы с персоналом. Поэтому современным компаниям требуются не только высококвалифицированные сотрудники, способные работать с информационными технологиями, но и сотрудники, умеющие сформулировать потребность организации в информационных технологиях, так как информационные технологии требуют значительных финансовых вложений, которые, в случае неправильно

сформулированной потребности, могут быть потеряны в двойном или тройном размере.

### **Библиографический список**

1. Кибанов А.Я., Дуракова И.В. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учеб. пособие – М.: КНОРУС, 2012. – 368 с.
2. Говядкин И.Е. Информационные технологии в управлении персоналом // Управление персоналом. – 2012. – №1. – С. 60-62.
3. Демушкина Е.А., Лезина О.В. Информационные технологии в кадровом менеджменте // Молодой ученый. – 2011. – №4. Т.3. – С. 83-87.
4. Яруськина Е.Т. Возможности использования информационных и коммуникационных технологий в профессиональной деятельности менеджеров по персоналу // Материалы II Всерос. науч.-практич. конф. «Информационные технологии в науке и образовании» (15 февраля 2013 г.). – Чебоксары, 2013.
5. Использование ИТ в работе с персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bankir.ru/publikacii/s/ispolzovanie-it-v-rabote-s-personalom-10001905/> (дата обращения: 13.05.2014).

**УДК 65.007**

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

О.С. Егорова, Карим Джасим Мохаммед Карим

*В управлении предприятием важное место занимают информационные системы, с помощью которых осуществляется управление различными бизнес-процессами. Функциональность информационной системы существенно влияет на эффективность работы предприятия в целом. В статье рассмотрены основные функции системы SAP R/3, которая используется на ЗАО «КЭАЗ».*

Информационная система – организационно-техническая система, которая предназначена для выполнения информационно-вычислительных работ или предоставления информационно-вычислительных услуг, удовлетворяющих потребности системы управления и ее пользователей – управленческого персонала, внешних пользователей (инвесторов, поставщиков, покупателей) путем использования и/или создания информационных продуктов. Информационные системы существуют в рамках системы управления и полностью подчинены целям функционирования этих систем.

Повышение качества и эффективности управления – одна из главных задач большинства отечественных компаний, так как только качественное управление открывает путь к реальному повышению их конкурентоспособности и прибыльности, к привлечению инвестиций, а значит, к максимальным темпам роста стоимости бизнеса.

Для повышения качества управления менеджменту компании необходимы современные и многофункциональные инструменты, которые позволяют анализировать большое количество экономических параметров и принимать грамотные управленческие решения, адекватные сложившейся ситуации на рынке. Одним из таких инструментов на ЗАО «КЭАЗ» является информационная система SAP R/3.

Система SAP R/3 состоит из набора прикладных модулей, которые поддерживают различные бизнес-процессы компании и интегрированы между собой в масштабе реального времени [1, с. 412].

На концептуальном уровне бизнес-процессы уже воспроизведены в системе, наличие интегрированного хранилища данных и средств управления информационными потоками означает, что при внедрении SAP R/3, как правило, не требуется воспроизводить бизнес-процессы «с нуля». Достаточно настроить систему под нужды конкретного пользователя. К основным модулям системы можно отнести:

- финансы (FI);
- управление бюджетом (FI-FM);
- контроллинг (CO);
- управление материальными потоками (MM);
- сбыт (SD);
- техобслуживание и ремонт оборудования (PM).

Интегрированная информационная система SAP R/3 имеет сложную структуру хранения, обработки и передачи данных. Чтобы обеспечить правильную настройку всех модулей системы и определить все возможные взаимосвязи между ними, необходимы особые подходы и методы внедрения системы. При внедрении системы нужно учитывать, что:

- при ее постановке требуется серьезная методологическая подготовка, основанная на формализации всех бизнес-процессов и документооборота предприятия;
- должны быть четко расписаны объем и этапы внедрения, распределены обязанности всех участников на каждом этапе;
- должен быть обеспечен достаточно высокий уровень квалификации членов рабочей группы по внедрению, привлечены к работе опытные сотрудники из производственных и финансовых подразделений.

В ходе осуществления проекта должны быть пройдены следующие стадии: подготовка проекта; концептуальное проектирование; реализация и заключительная подготовка; переход к промышленной эксплуатации и поддержка.

Подготовка проекта является основополагающим этапом и определяет успешную реализацию всех последующих этапов.

Рациональное функционирование системы SAP R/3 во многом зависит от правильности настроек ее модулей и взаимосвязей между ними. Необходимо учитывать все особенности деятельности предприятия, что позволит руковод-

ству использовать систему как эффективный экономический инструмент повышения уровня управляемости организацией.

Для апробации функциональности выбранных для внедрения модулей следует определить состав пилотных подразделений.

При планировании работ, определении этапов выполнения проекта, распределении обязанностей участников проекта применяется специально разработанная компанией SAP AG и применяемая М-РЦБ методология внедрения системы Accelerated SAP (ASAP). В соответствии с этой методологией необходимо:

- утвердить устав проекта, в котором определяется объем проекта, описаны все организационные процедуры ведения проекта, отражены методология внедрения проекта и прочие организационные вопросы, связанные с реализацией проекта;
- сформировать управляющий совет проекта;
- в рамках организационной структуры компании создать подразделение, обеспечивающее разработку, внедрение и развитие системы;
- определить основные направления обследования структурных подразделений предприятия с ориентацией на выбранные модули;
- в качестве технической и информационной поддержки закупить соответствующее оборудование и программное обеспечение.

При внедрении информационной системы SAP R/3 используется достаточно серьезная методическая поддержка на этапе концептуального проектирования системы. Методическая документация должна учитывать все особенности деятельности предприятия. На этапе концептуального проектирования необходимо:

- провести комплексное обследование основных бизнес-процессов предприятия, реализация которых планируется в системе;
- по каждому из функциональных направлений сформировать модель документооборота, перечень первичных и отчетных документов и модель бизнес-процессов «как есть» и «как должно быть».

Сформированные документы позволят разработать концептуальный проект, учитывающий все особенности конкретного предприятия.

В рамках этапа реализации и заключительной подготовки осуществляются все необходимые настройки модулей системы в соответствии с концептуальным проектом. Для облегчения работы будущих пользователей разработаны инструкции по работе в системе SAP R/3. После осуществления всех необходимых настроек модулей проводится интеграционное тестирование системы, которое позволит конечным пользователям и руководству компании наглядно оценить возможности SAP R/3 [2].

Для эффективной работы системы SAP важнейшую роль играет обучение команды внедрения и конечных пользователей.

Эффекты от внедрения:

- повышение качества работы с документами за счет сокращения времени их создания, доставки, обработки и поиска;

- обеспечение информационной прозрачности процессов разработки и прохождения документов;
- обеспечение контроля исполнительской дисциплины на любой стадии работы с документом;
- повышение качества аналитической информации для оценки эффективности работы компании и совершенствования ее бизнес-процессов;
- обеспечение надежной защиты от несанкционированного доступа к документам;
- унификация и стандартизация процессов документооборота компании.

### **Библиографический список**

1. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. проф. В.В. Трофимова. – М.: Юрайт–издат, 2012. – 521с.
2. Система информационного обеспечения стратегического анализа финансово-экономического состояния организации / Я.В. Щербович // Управленческий учет. – М., 2013. – № 3. – С. 57-63.

**УДК 339.97**

## **НЕЙРОНОМИЧЕСКОЕ ПРОГНОЗИРОВАНИЕ МИРОВОГО ПРОДОВОЛЬСТВЕННОГО АПОКАЛИПСИСА**

Г.М. Жантаева, С.М. Ягуткин, Е.С. Ягуткина

*В статье рассматриваются фундаментальные факторы развития мирового продовольственного дисбаланса, заключающегося в запрограммированном превышении глобального спроса на продукты питания относительно мирового производства продуктов питания и сельскохозяйственного сырья. Анализируются причины стагнации мирового производства зерновых культур, снижения мирового покупательского спроса.*

С позиций предмета исследования, «нейрономическое прогнозирование» – это обоснование факторов поведения основных групп населения мирового хозяйства в борьбе за удовлетворение жизненных потребностей в продовольственном обеспечении.

Реальность такова, что в современном мире прирост численности населения не покрывается адекватным приростом производства продуктов питания и сельскохозяйственного сырья. Спрос все больше опережает предложение. Фундаментальными факторами апокалипсиса мирового продовольственного дисбаланса является следующее.

Во-первых, нежелание агрессивно-религиозных стран и народов контролировать рождаемость в соответствии с имеющимся в регионе их проживания биоклиматическими ресурсами. Ресурсы планеты позволяют прокормить в соответствии с медицинскими нормами рационального питания не более 5,0-6,0

млрд чел. Население мира уже сейчас около 8 млрд чел., и количество «лишних» ртов стремительно растёт. Снижение детской смертности, отсутствие масштабных войн и эпидемий способствуют дальнейшему опережающему относительно темпов прироста производства продуктов питания роста населения. Экстраполяция временных трендов с высокой степенью достоверности показывает, что к 2050 г. среднестатистическая потенциальная продолжительность жизни в мире вырастет более чем 1,5 раза и может достигнуть 68 лет, откуда даже при 30% сокращении темпов роста рождаемости население планеты за счёт стран Азии, Африки и Латинской Америки вполне может вырасти еще на 3 млрд человек, что еще больше превысит критическое значение численности населения в 6,5 млрд чел. с учетом внедрения существующих достижений научно-технического прогресса.

Нейрономические балансовые расчёты мирового производства и потребления продуктов питания показывают, что необходимо использовать опыт Китая по созданию институтов контроля и ограничения рождаемости в бедных странах, что в условиях религиозного фанатизма беднейших стран весьма проблематично. Рассчитывать на культурную и интеллектуальную революцию, способную изменить религиозный образ жизни населения в этих странах на светский, не приходится. Просматривается следующая устойчивая нейрономическая тенденция: по мере углубления продовольственных диспропорций и очевидной неспособности прокормить самих себя, у большинства этносов существенно возрастает агрессия, под которой понимается стремление одного этноса решить свои проблемы за счёт других этносов.

Во-вторых, площадь сельскохозяйственных угодий постоянно сокращается под воздействием антропогенных факторов и в связи с глобальным потеплением и поднятием уровня вод мирового океана. Современные «варварские» технологии ведут к ветровой эрозии, отрицательному балансу между выносом и внесением гумуса, подъёму грунтовых вод. За последние 40 лет безвозвратно выведено из сельскохозяйственного оборота почти 35% пахотных земель планеты. В земледелии, в отличие от промышленности, в принципе невозможны технократические подходы, и избыток удобрений не заменит недостатка знаний. Эгоцентризм технократов, маргинализация биологических наук являются объективными причинами усиливающейся деградации мировых сельскохозяйственных угодий. Реальность такова, что ежегодно в мире из оборота выбывает более 100 млн га пашни. С учётом возрастающей антропогенной нагрузкой нейрономическое моделирование предполагает дальнейшее усиление процесса выбытия пашни из оборота, как минимум, в 1,5 раза в ближайшие 50 лет.

В-третьих, урожайность зерновых культур и продуктивность сельскохозяйственных животных достигла своего биологического потенциала и не может быть сколько-нибудь серьёзно увеличена при существующем уровне технологий. При сокращении площади пашни, для того что бы прокормить растущее население планеты в соответствии с медицинскими нормами рационального питания, урожайность зерновых культур должна быть увеличена минимум в 5 раз, что практически невозможно, поэтому более двух третей населения техно-



логически обречены на постоянное, хроническое недоедание. Нейрономические модели свидетельствуют, что сколько-нибудь серьёзной надежды на изменение сложившихся тенденций при различных сценариях развития нет и не предвидится.

Плохое питание, несоответствующее медицинским нормам рационального питания, приведёт к росту социального напряжения, будет провоцировать дальнейшее усиление этнических и военно-политических конфликтов. Плохое питание ведёт к дальнейшей деградации человечества, рождению детей с ограниченными физическими и интеллектуальными возможностями, удельный вес которых в общей численности новорожденных детей постоянно увеличивается.

В-четвертых, увеличение температуры воды мирового океана ведёт к интенсивному гниению умирающих водорослей и активному выделению углекислого газа, в результате чего биологические ресурсы морей стремительно сокращаются. Кроме этого растёт химическое заражение мирового океана. Нейрономические модели свидетельствуют о неизбежности усиления негативных тенденций в ближайшее время и фатальной катастрофе для всего человечества в не столь отдалённой перспективе.

В-пятых, эра дешевой нефти и газа закончилась. Неизбежный рост цен на нефтепродукты приведёт к их дефициту. Поэтому неизбежно увеличение производства и потребления биологического топлива. Аграрно развитые страны мира будут и дальше сокращать посевные площади под продовольственные культуры и будут расширять площади под технические культуры. Это будет усиливать сложившийся продовольственный дисбаланс.

Нейрономическое моделирование показывает, что введение антироссийских санкций и уменьшение импорта российской нефти и газа в энергетическом балансе стран европейского сообщества неизбежно приведут к сокращению площади посевов продовольственных культур в пользу увеличения посевных площадей технических культур, используемых для производства биоэтонола, что также увеличит напряжённость продовольственного рынка.

В-шестых, монетарная политика США, направленная на выпуск не покрытых товарной массой долларов, провоцирует мировую инфляцию. Нейрономическое моделирование свидетельствует, что США как основной продавец продуктов питания в мире и в будущем будет решать свои проблемы за счёт других стран и народов. Перманентно дешевающий доллар неизбежно приведет к росту цен на продовольствие. При этом рост цен на продовольствие за счёт временного лага будет опережать девальвацию доллара, что позволит США привлекать дополнительные финансовые ресурсы. Высокие цены на продовольствие позволяют получать сверхдоходы, а искусственный голод, при котором меньшее количество продовольствия продаётся по более высоким ценам, продолжает оставаться, как и в древние времена, очень прибыльным бизнесом. Мораль и нравственность уходят на второй план.

В-седьмых, демографическая катастрофа в современной России не будет преодолена в ближайшее время, поэтому не менее трети российских деревень и городов исчезнут с лица земли в ближайшие 10 лет, увеличивая и без того об-

ширные территории брошенных земель. Что приведет к снижению производства продуктов питания и усилению продовольственной зависимости российского государства.

Таким образом, нейрономическое моделирование показывает неизбежность наступления мирового продовольственного апокалипсиса, свидетелями и участниками которого станет нынешнее поколение россиян.

#### **Библиографический список**

1. Милосердов В.В. Мировой продовольственный кризис и место в нем России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vladimir.miloserdov.name/articles/page-55.html>

2. Мировой продовольственный кризис [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://postrussia.org/news/page/mirovoi-prodovolstvennyj-krizis>

3. Мировой рынок продовольствия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protown.ru>

4. Устиян И. Мировой продовольственный кризис: серьезный вызов начала XXI в. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.institutions.com/general/1142-mirovoj-prodovolstvennyj-krizis.html>

5. Шушкевич Ю. Мировой продовольственный дисбаланс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.protown.ru>

**УДК 658:338.45**

### **РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОГО ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ООО НПО «КОМПОЗИТ»**

Е.Н. Заикин

*В статье обозначена проблема механизма выработки методов управления в области управления энергоэффективностью. На примере ООО НПО «Композит» был разработан инструмент – модель энергоэффективного предприятия. Предложен перечень мероприятий, повышающих энергоэффективность предприятия за счет совершенствования управления.*

ООО НПО «Композит» с 1992 года специализируется на исследованиях, разработке и производстве резинотехнических изделий. Юридический адрес общества: г. Курск, ул. Соловьиная, 49.

Существовавшие ранее механизмы выработки методов управления в области управления энергоэффективностью ООО НПО «Композит» не удовлетворяют современным потребностям, поскольку в последнее время появилась необходимость в количественных прогнозах результатов принимаемых управленческих решений.

Необходимо средство, позволяющее быстро, достаточно просто и с высокой степенью достоверности оценивать финансовые последствия любого управленческого решения.

Этими свойствами обладают средства динамического моделирования, которые позволяют просчитать возможные последствия разных вариантов развития событий (ответить на вопрос: «Что будет, если...?»). Прогнозирование позволяет получить сценарий развития на основе анализа текущей ситуации. Моделирование позволяет вносить управляющие воздействия и определять возможные последствия: «что будет, если я сделаю то-то» или «что будет, если произойдет такое-то событие».

Для разработки компьютерной модели в среде пакета структурного имитационного моделирования Ithink Analyst v 7.03 for Windows мы разработали инструмент – модель энергоэффективного предприятия ООО НПО «Композит». Для моделирования была выбрана часть обособленного бизнеса предприятия – производство пульпопроводов. Назовем ее «Динамическая система анализа и планирования энергосберегающих проектов».

Модель (рис. 2) состоит из трех основных взаимосвязанных блоков:

- энергетического;
- производственного;
- финансового.

<b>Механизм себестоимости</b>		<b>Фонд энергосбережения</b>	<b>Экономия по электротехнической части</b>	<b>Экономия по теплотехнической части</b>	<b>Экономия затрат по газотехнической части</b>
<b>производство</b>			<b>Движение денежных средств и фонды</b>	<b>Региональный уровень</b>	
<b>Формирование</b>	<b>прибыли</b>	<b>Формирование кредиторской и дебиторской задолженностей</b>			
	<b>Запасы и закупки</b>				

Рис. 2. Укрупненная структура модели энергоэффективности ООО НПО «Композит»

Первый (верхний) ряд экранов, за исключением крайнего левого экрана (механизм себестоимости), – энергетический блок. Он описывает энергозатраты и энергосберегающие мероприятия.

Первая (крайняя левая) колонка экранов - производственный блок. Пересечение первого ряда и первой колонки - угловой экран, связывает энергетический и производственный блоки через механизм себестоимости.

Финансовый блок (второй ряд экранов) связан с производственным блоком через первый экран второго ряда, описывающий формирование прибыли.

Структура модели энергоэффективного предприятия представлена на рисунке 1.

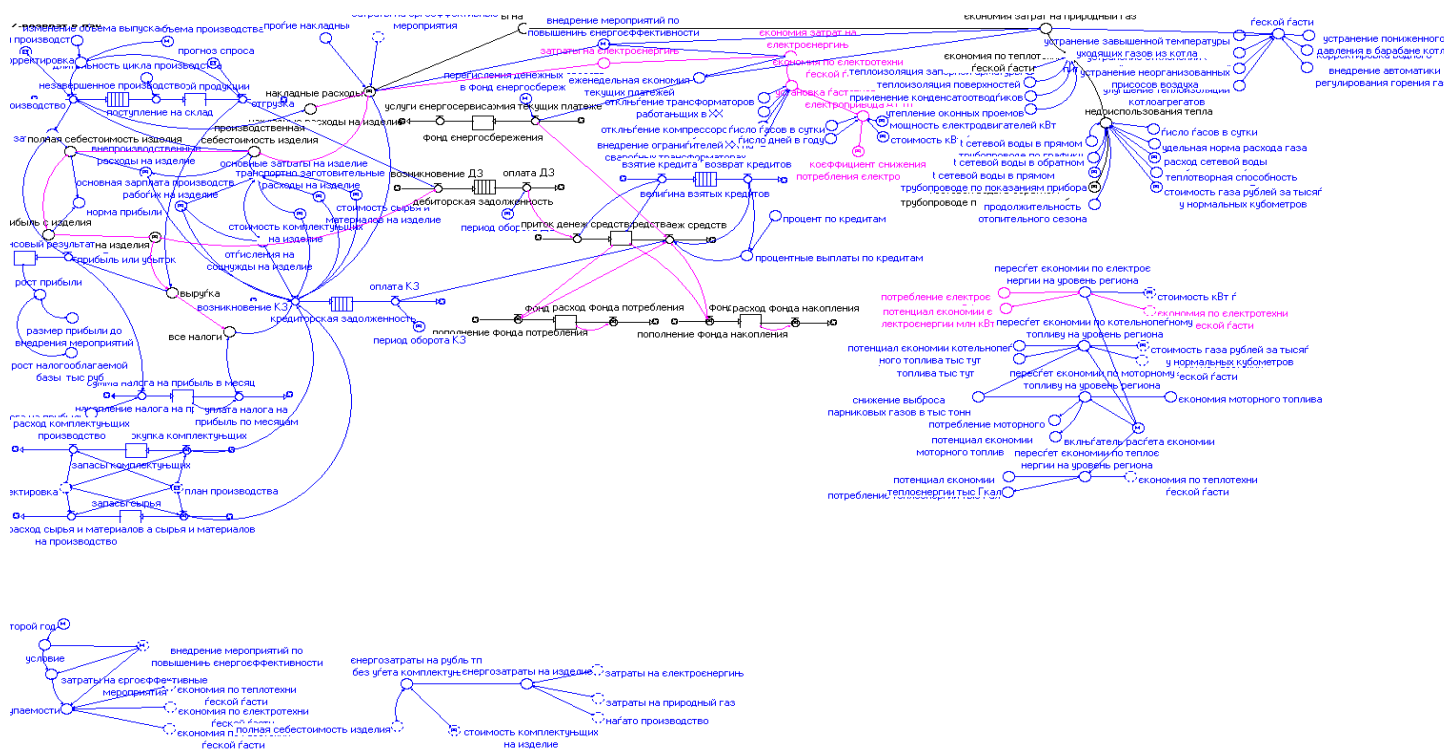


Рис. 1. Модель энергоэффективности ООО НПО «Композит»

Энергосберегающие мероприятия расположены на 3-ем, 4-ом и 5-ом экране верхнего ряда: экономия по электротехнической (рис. 3), теплотехнической (рис. 4) и газотехнической (рис. 5) части соответственно.

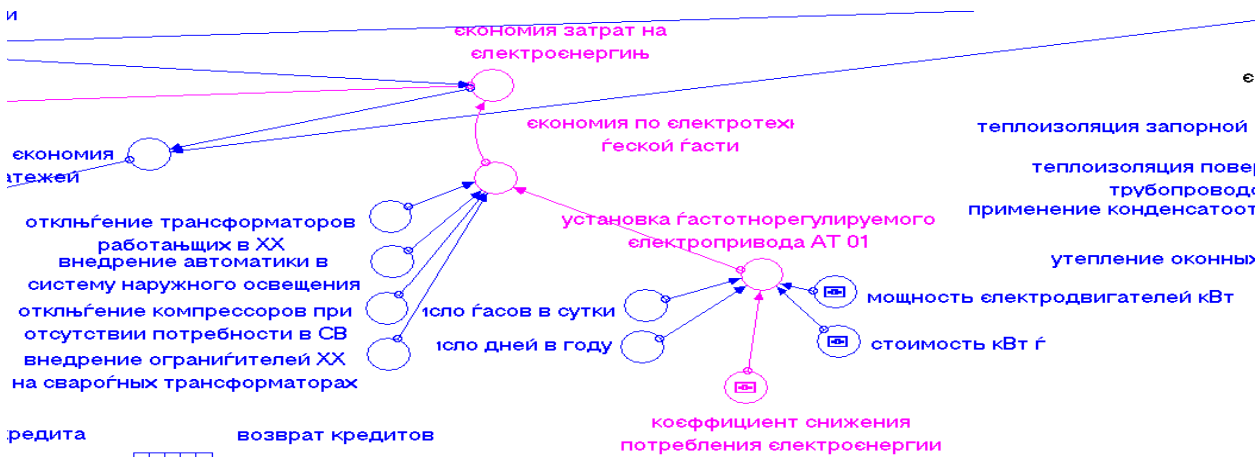


Рис. 3. Фрагмент модели управления энергоэффективностью за счет электротехнических мероприятий

На рисунке 3 приведен перечень мероприятий, повышающих энергоэффективность предприятия за счет совершенствования управления трансформаторами, наружным освещением, компрессорами, электроприводами.

На рисунке 4 приведен перечень мероприятий, повышающих энергоэффективность предприятия за счет совершенствования теплоизоляции запорной арматуры и поверхностей трубопроводов, применения конденсатоотводников, утепления оконных проемов и устранения недоиспользования тепла.

На рисунке 5 приведен перечень мероприятий, повышающих энергоэффективность предприятия за счет совершенствования управления газовыми котлами (устранение завышенных температуры, неорганизованных присосов воздуха, улучшение теплоизоляции, нормализация давления и температуры питательной воды, внедрение автоматики регулирования горения газа).

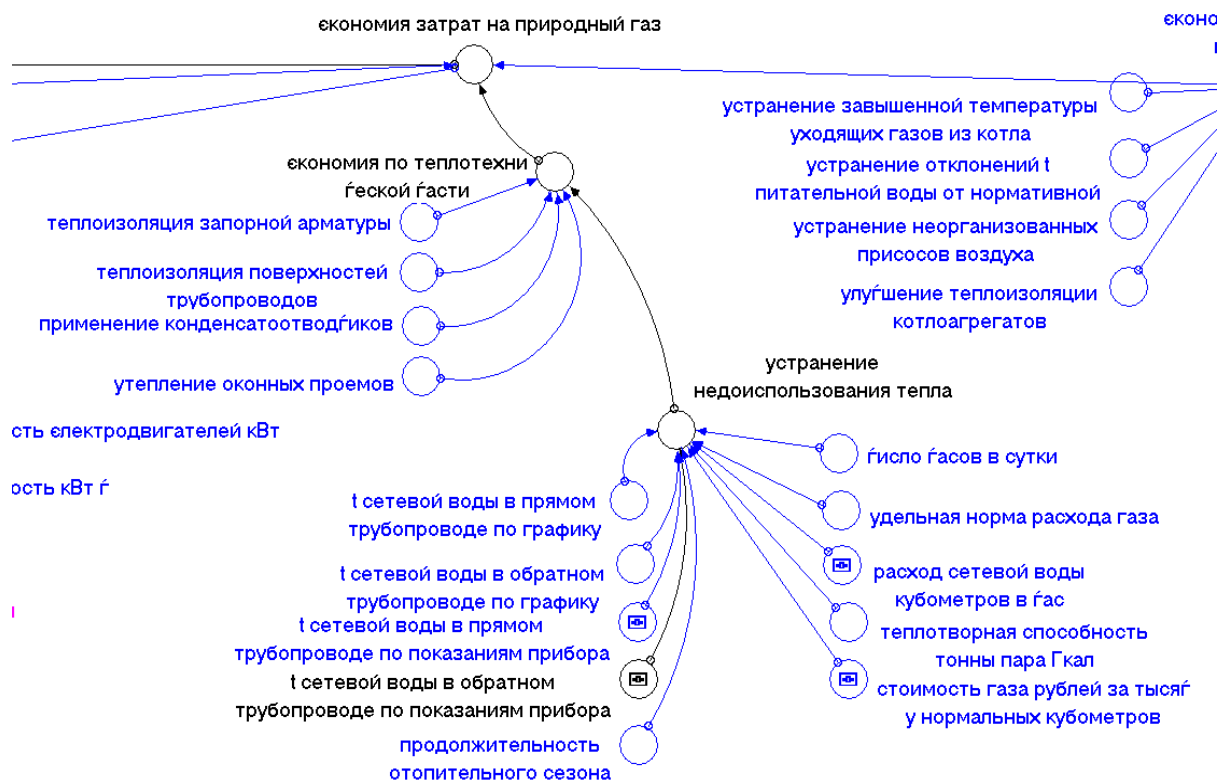


Рис. 4. Фрагмент модели управления энергоэффективностью за счет теплотехнических мероприятий

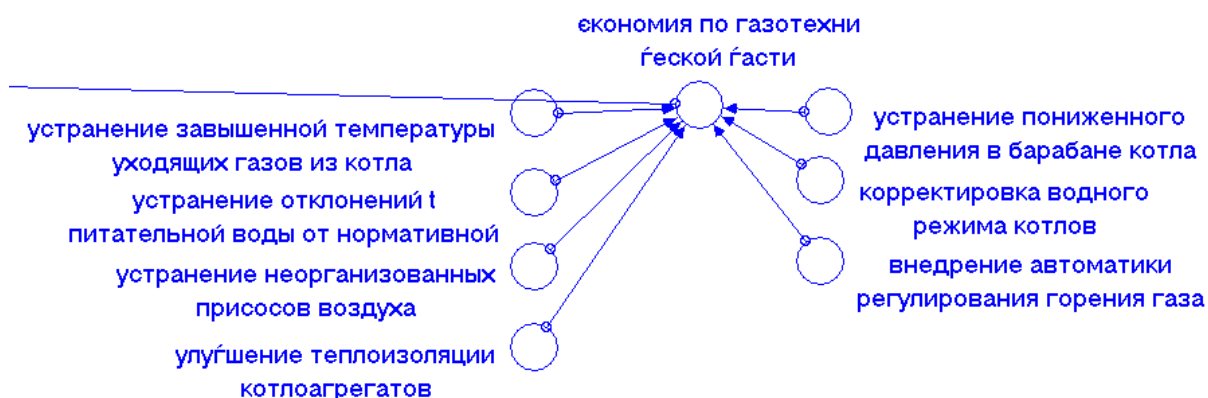


Рис. 5. Фрагмент модели управления энергоэффективностью за счет газотехнических мероприятий

Первые три экрана второго ряда: формирование прибыли, кредиторская и дебиторская задолженности, движение денежных средств и фонды соответственно.

Закупки и запасы для производства, формирующие кредиторскую задолженность, представлены первым экраном третьего ряда.

На 4-ом экране второго ряда расположен блок пересчёта эффекта энергосберегающих мероприятий предприятия на региональный уровень.

Изобразим структуру модели предприятия в общепринятом виде – в виде блок-схемы (рис. 6).

Введение обратной связи посредством фонда энергосберегающих проектов замыкает контур управления.



Рис. 6. Обратная связь в контуре управления энергоэффективностью производства

Разработанная модель позволяет прогнозировать результаты выполнения всех мероприятий, рекомендованных в программе энергоаудита ООО НПО «Композит».

## СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

А.А. Затоненко, С.П. Пугач

*Данная статья посвящена детальному анализу эффективности системы управления персоналом организации. Основное содержание исследования составляет разработка мероприятий по устранению недостатков в работе кадровой службы. Выделяются и описываются основные мероприятия, направленные на совершенствование работы службы управления персоналом. Обосновывается идея о том, что в современных условиях основу концепции управления персоналом составляет возрастающая роль личности работника, знание его мотивов и стимулов, умения их формировать и приводить в действие для достижения целей организации.*

Эффективность функционирования любого предприятия напрямую зависит от качественных характеристик его персонала и умения руководства рационально использовать этот важнейший производственный ресурс. Созданию системы и координации работы составляющих организации служит подразделение (отдел) управления персоналом в современной организации [4, с. 534].

Эффективность системы управления персоналом организации – это система показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам его участников. Она выражается в достижении максимального эффекта при минимальных затратах трудовых ресурсов и измеряется как отношение результата к затратам живого труда во всех сферах деятельности организации [4, с. 638].

Для совершенствования работы кадровой службы необходимо:

- ввести дополнительные функции по созданию кадрового резерва, оценки трудовой деятельности кадрового работника, системе адаптации персонала;
- создать систему аттестации персонала;
- управлять текучестью кадров.

Кадровый резерв – это группа квалифицированных работников компании, прошедших предварительный отбор, специальную подготовку и являющихся внутренними кандидатами на замещение вакансий вышестоящих должностей.

Создание резерва кадров позволяет решить сразу несколько задач: прежде всего – заполнить вакансии квалифицированными специалистами, уже обладающими уникальными знаниями, необходимыми для успешной работы.

Возможность перемещения по служебной лестнице является для многих сотрудников мощным мотивирующим фактором. Создание кадрового резерва призвано сделать процесс перемещений плановым и управляемым [1, с. 92].

Этапы создания резервов кадров

1. Установление потребности компании в кадрах, определить какими качествами и практическим опытом должны обладать резервисты.

2. Оценка сотрудников компании, выяснение, насколько каждый соответствует той или иной позиции.

3. Развития профессиональных навыков и знаний резервистов, считается самым важным и трудным.

4. Обкатка резервистов. От теории они переходят к практике, приобретая опыт работы.

Следующая функция, которую следует включить, – оценка трудовой деятельности каждого работника.

Определение степени эффективности труда имеет своей главной целью улучшение результативности работы персонала, помогая ему реализовать и полностью использовать его потенциал. В этом заключается основная цель оценки результатов деятельности персонала, которую можно разделить на три группы функций: административную, информационную и мотивационную.

Информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны и действуют как система. Информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе [1, с. 97].

Оценку деятельности персонала производят по двум направлениям:

- учет результатов труда (прямая оценка);
- анализ деловых и личных качеств работника, влияющих на эти результаты (косвенная оценка).

Прямые виды оценок требуют, чтобы руководитель и подчиненный вместе определили согласованные конкретные цели, которые впоследствии будут использованы в качестве стандарта для будущих оценок.

Косвенные оценки сфокусированы на таких чертах характера работника, как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношение к людям. Для того чтобы процедура оценки результатов труда была эффективной, она должна:

- установить «стандарты» результативности труда для каждого рабочего места;
- установить процедуру оценки результативности труда (кто проводит оценку, критерии и методы оценки);
- обсудить результаты оценки с работником;
- принять решение и задокументировать оценку.

Следующая функция – это профессиональная адаптация работников. Она заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, способов принятия решений, для начала – в стандартных ситуациях [3, с. 720].

Адаптацию можно разделить на четыре этапа.

1. Оценка уровня подготовленности новичка, необходимого для разработки наиболее эффективной программы адаптации.



2. Ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

3. Действенная адаптация. Этот этап состоит в приспособлении новичка к своему статусу и обуславливается его включением в межличностные отношения с коллегами.

4. Функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе.

Также для эффективной работы кадровой службы необходимо ввести «круговую аттестацию» персонала.

Суть «круговой» аттестации заключается в том, что сотрудника оценивает по определенным компетенциям его окружение (эксперты): руководитель, коллеги по работе, подчиненные.

При подготовке к аттестации очень важен качественный подбор критериев оценки (перечень того, что должен уметь сотрудник, чтобы исполнять свои должностные обязанности) [2, с. 317].

Базовые критерии оценки (компетенции) специалиста, как правило, охватывают важнейшие сферы:

- знания (общие и специальные);
- навыки выполнения работ;
- способности к освоению новых видов деятельности (технологий, рынков, клиентов);
- личностные качества и особенности поведения.

С течением времени критерии могут незначительно меняться, при необходимости – замещаться другими: нужно стремиться к тому, чтобы в конечном итоге все они соответствовали специфике деятельности и требованиям компании.

Организация подготовки аттестации и её проведение

1. В число аттестуемых рекомендуется включать только тех, кто проработал в компании не меньше 5-6 месяцев.

2. В одной группе должно быть не более 20–25 чел.

3. В группу экспертов для полной и объективной оценки должно входить не менее 6–7 чел.

4. Накануне аттестации все сотрудники должны быть ознакомлены с правилами ее проведения.

5. Для каждой должности выбираются 10–12 наиболее важных из 30–40 корпоративных критериев оценки.

6. Проведение повторной аттестации лучше планировать не ранее чем через полгода – год, поскольку сотруднику нужно время, чтобы поработать над своими недостатками.

7. Целесообразно провести пробную аттестацию в одном типичном подразделении.

Работникам кадровой службы необходимо следить за текучестью кадров организации.

Вся деятельность по управлению текучестью кадров в рамках общего управления персоналом можно представить в виде следующих последовательных стадий.

1. Определение уровня текучести кадров.

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров: потери рабочего времени; потери, вызванные проведением процедуры увольнения выплаты выходных пособий увольняющимся работникам; потери, вызванные проведением процедуры найма работников на вакантное рабочее место; затраты на обучение принятого на работу сотрудника; затраты на формирование стабильных трудовых коллективов с нормальным социально-психологическим климатом.

3. Определение причин текучести кадров: низкая зарплата, отсутствие перспектив роста, не сложившиеся отношения с руководителем, неудобный график работы, неудобное расположение работы, другие причины.

4. Определение системы мероприятий, направленных на нормализацию процесса высвобождения рабочей силы, совершенствования процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести.

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, совершенствование процедуры увольнения, преодоление излишнего уровня текучести [2, с. 342].

Система управления персоналом является непременной составляющей управления и развития любой организации, она является объективной, так как появляется с возникновением самой организации и не зависимо от чьей-то воли. Являясь, по сути, одной из важнейших подсистем организации, система управления персоналом определяет успех ее развития.

#### **Библиографический список**

1. Антонов О.Б. Современная организация. Персонал и технологии: учеб. Пособие – Самиздат, 2013. – 97 с.

2. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – 2007. – 342 с.

3. Егоршин А.П. Управление персоналом: учеб. для вузов. – Н. Новгород: НИМБ, 2007. – 720 с.

4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА, 2007. – 638 с.

## СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В АПК ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

С.Н. Коновалова, В.В. Трубникова

*В статье показывается роль инновационной политики субъекта Федерации в региональном развитии. Дана характеристика основных направлений использования инновационных инструментов в агропромышленном комплексе Воронежской области. Представлены причины низких темпов внедрения инноваций в сельскохозяйственное производство. Обосновывается необходимость оказания государственной поддержки инновационного развития регионального АПК.*

В условиях вступления России в ВТО очень большое значение имеет более полное использование научно-технического потенциала сельского хозяйства, внедрение передовых технологий, форм организации труда и управления производством, основанных на достижениях научно-технического прогресса. Следовательно, эффективная инновационная политика является важным условием устойчивого развития сельского хозяйства и АПК в целом.

В Стратегии социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года определены ключевые отрасли экономики, в том числе и агропромышленный комплекс, для которых намечены направления инновационного развития [3].

Осуществление данной стратегии в решающей степени зависит от перевода предприятий АПК на инновационный путь развития, от совершенствования системы управления инновационным процессом, от профессионализма управленческих кадров, обладающих инновационным мышлением, в совершенстве владеющих рыночным инструментарием хозяйствования.

В связи с этим резко возрастает роль инновационного менеджмента, поскольку именно нововведения определяют все другие направления развития организации. Соответственно возникает необходимость в специфических инструментах управления нововведениями, стимулировании новаторских усилий, поддержке коммуникаций, создании партнерства в сфере инноваций, а также в системе «наука – производство – сбыт – послепродажное обслуживание». Кардинально меняются подходы к использованию управленческих кадров, что предусматривает организационную культуру, построенную на мотивации, поддержке и совершенствовании творческой атмосферы, создание дееспособных команд, поиск и стимулирование творческих людей.

Приоритетными направлениями управления должны стать прежде всего структурная перестройка научно-технической сферы, поиск оптимальных соотношений между затратами на нововведения и результатами их реализации, коммерциализация инновационной деятельности, ее правовое обеспечение.

Необходимо отметить, что инновационные процессы в системе АПК имеют свою региональную специфику. Мы исследовали эти особенности на примере Воронежской области.

В настоящее время в Воронежской области реализуется около 100 инновационных проектов общей стоимостью около 100 млрд руб. Среди них наиболее крупными являются: проект создания племенного хозяйства по развитию крупного рогатого скота мясного направления Абердино-Ангусской и Герефордской породы, реализуемый ООО «Стивенсон-Спутник» и «Ангус-Шестаково». В Бобровском районе проект данной направленности на 10 тыс. голов племенного молодняка в ООО «Заречное» на территории Рамонского, Каменского и Подгорного районов, молочный комплекс на 2000 голов дойного стада в Лискинском районе, комплекс по производству живой массы индеек мощностью 60 тыс. т в год в том же районе, молочный комплекс на 1800 голов в Каменском районе, свиноводческие комплексы мощностью 60 тыс. голов постановочных мест в Новохоперском и Павловском районах, фидлот на 50 тыс. голов крупного рогатого скота мясного направления для интенсивного откорма в ООО «Заречное» Рамонского района, мясоперерабатывающий комплекс мощностью 70 тыс. т в год в Врехнехавском районе, комбикормовый завод мощностью 250 тыс. т в год в масловской промышленной зоне и др.

Обобщая опыт работы создаваемых комплексов, следует подчеркнуть, что хорошая постановка племенной работы, высокий уровень биологической защиты от заноса инфекций, автоматизации производственных процессов, сбалансированность рационов по всем параметрам позволяет им вести производство с довольно высокой экономической эффективностью.

Анализ показал, что по объемам и качеству производимой продукции лидируют те хозяйства, где не жалеют сил и средств на внедрение новых современных технологий, научное сопровождение производственных процессов, изучение и применение передового опыта и инновационных технологических приемов на своих сельскохозяйственных угодьях.

Отрасль растениеводства играет ведущую роль в сельскохозяйственном производстве, определяя его эффективность. Поэтому внедрение инновационных технологий в растениеводстве имеет особое значение. К сожалению, программа развития мелиорации на территории Воронежской области делает первые шаги. В настоящее время в Программу «Развитие комплексной мелиорации сельскохозяйственных земель Воронежской области на период до 2020 года» вошли 20 хозяйств области. Объемы финансирования, определенные на 2012 год, составили 185,6 млн рублей, в том числе из средств федерального бюджета 93,6 млн рублей. [1]

В области уже работают хозяйства, которые на деле доказали преимущества орошения и получают урожай сельскохозяйственных культур, овощей, плодов и ягод на уровне мировых стандартов. Это ЗАО «Острогожсксадпитомник», ООО «Логус-АГРО», ЗАО «Черноземье-Агро-Рамонь», ООО «Агро-С» и другие. В этих хозяйствах урожайность картофеля за последние годы составля-

ет 300 – 500 ц/га (в среднем по области 100 ц/га), овощных и плодовых культур более 300 ц/га (по области около 200 ц/га) [1].

Приведенные результаты исследования позволяют сделать вывод о том, что, несмотря на значительную работу по переводу предприятий АПК Воронежской области на инновационный путь развития, данный процесс осуществляется низкими темпами в силу целого ряда объективных и субъективных причин. К основным причинам относятся:

- слабая материально-техническая база сельскохозяйственного производства, недостаточная укомплектованность тракторов необходимым шлейфом машин, низкий коэффициент обновления машинно-тракторного парка. Данные Росстата свидетельствуют о том, что количество тракторов на 1000 га пашни за 20 лет снизилось на 63,4%. При этом площадь пашни на 1 трактор выросла в 2,8 раза [2]. Количество зерноуборочных и картофелеуборочных комбайнов на 1000 га посевов за этот же период сократилось вдвое, кукурузоуборочных – в 15 раз, свеклоуборочных – в 6 раз;

- низкий уровень инвестиций в основной капитал на развитие сельского хозяйства в силу слабой господдержки и низкой платежеспособности сельхозпредприятий, растущего объема их задолженности;

- несоответствие уровня квалификации и образования работников сельского хозяйства требованиям, необходимым для реализации инновационных технологий;

- низкая престижность труда в сельском хозяйстве, низкий уровень оплаты труда в сравнении с другими отраслями реального сектора экономики – она составляет лишь 40-45 % от уровня оплаты труда в целом по народному хозяйству, что приводит к миграции сельского населения, и особенно квалифицированного, в города;

- отсутствие действенных стимулирующих мер, связанных с инновационной активностью;

- неразвитая система законодательного обеспечения, регламентирования и стимулирования инновационной деятельности в аграрной сфере;

- отсутствие четкого и научно-обоснованного организационно-экономического механизма передачи достижений науки сельскохозяйственным товаропроизводителям, что приводит к существенному отставанию отрасли по освоению инноваций в агропромышленном производстве;

- высокая стоимость внедрения и длительный срок окупаемости инноваций в сельском хозяйстве и др.

Для активизации инновационной деятельности в аграрной сфере, как отмечалось выше, нужна более действенная государственная поддержка, поиск влиятельных спонсоров, интеграция сельскохозяйственных предприятий с промышленными, перерабатывающими предприятиями и финансовыми организациями.

### Библиографический список

1. Коновалова С.Н. Оценка инновационной активности сельхозорганизаций / С. Н. Коновалова, Д.С. Климентов, Р.П. Белолипов // Вестник Воронежского гос. аграрного университета. – 2013. – № 4 (39). – С. 242-251.
2. Россия в цифрах. 2013: Крат. стат. сб. // Росстат. – М., 2013. – 573 с.
3. Стратегия социально-экономического развития Центрального федерального округа на период до 2020 года / Распоряжение Правительства Российской Федерации № 1540-р от 6 сентября 2011 г.

УДК 658.3

## ОБОСНОВАНИЕ ФАКТОРОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

К.В. Коптева

*Статья посвящена вопросам исследования факторов, влияющих на эффективность управления персоналом. Рассмотрены сущность управления персоналом, исследованы основные подходы к пониманию эффективности управления персоналом. Проанализированы основные факторы, оказывающие влияние на эффективность управления персоналом в современных условиях.*

В условиях современной экономики конкурентоспособность компании оценивается по ее способности наиболее быстро реагировать на изменяющиеся экономические условия. А эта способность напрямую зависит от качества трудовых ресурсов и того, как персонал реагирует на постоянные совершенствования и нововведения. Следовательно, задача эффективного управления персоналом выходит на уровень приоритетных задач организации и формирует иной подход к пониманию ценности кадрового потенциала. Такой подход определяет, что расходы на работника должны рассматривать как инвестиции в повышение производительности труда, а не как затраты, требующие минимизации. Управление персоналом должно рассматриваться, как неотъемлемая часть функционирования организации для достижения стратегических целей.

Управление персоналом – сравнительно молодая наука, хотя многие ее идеи и теории возникли во второй половине XIX века, долгое время они развивались в рамках различных наук. Истоки же управления персоналом берут свое начало из глубины веков. История подтверждает, что проблема управления людьми возникла практически в одно время с организацией как социальным феноменом. В древнейших обществах – Шумере, Египте, Вавилоне, Древней Греции и Древнем Риме принципы управления передавались в царских династиях от поколения к поколению как ценнейшее тайное знание. При этом управлению придавался особый оттенок магического, священного действия и искусства.

В настоящее время в условиях перехода к рыночной экономике многие руководители отечественных производственных организаций различных форм

собственности недооценивают значение сущности, принципов и методов управления персоналом, свойственных менеджменту и активно используемых за рубежом для эффективного управления и повышения производительности труда.

Управление – это та внутренняя движущая сила организации, которая обеспечивает ее продуктивную жизнедеятельность, а управление персоналом – это деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, которая включает решение концептуальных, стратегических, тактических и оперативных задач, связанных с установлением кадровой политики и целей, с достижением этих целей [1].

Согласно А.Я. Кибанову, управление персоналом организации – это целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации [3].

С.И. Самыгин раскрывает понятие *управление персоналом* как функциональную сферу деятельности, задача которой – обеспечение предприятия в нужное время кадрами в необходимом количестве и требуемого качества, их правильная расстановка и стимулирование [6].

По мнению С.А. Шапиро, управление персоналом – это процесс обеспечения кадрами предприятия (организации, фирмы), организация их эффективного и рационального использования, а также их профессионального и социального развития [8].

В.А. Волкова дает такое определение управлению персоналом. Управление персоналом – это жизненно обусловленная стратегическая функция, сформировавшаяся в самостоятельную структуру в ходе эволюции многообразных форм управления. Основной мерой развития деятельности предприятия стал человек с его потребностями, мотивациями и конкретными интересами [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что управление персоналом представляет собой функциональную деятельность руководящего состава, предполагающую обеспечение организации квалифицированными кадрами, согласно предъявляемым требованиям этой организации, а также последующую работу с персоналом.

Сущность управления персоналом включает в себя планомерное и системное воздействие на процесс распределения, формирования и перераспределения рабочей силы на предприятии с помощью социальных и организационно-экономических мер и одновременно является специальной областью управления людьми. Акцентирование внимания на человеческом ресурсе способствовало рождению нового представления об организации. Она стала восприниматься как живая система, существующая в окружающей среде.

Глобальная цель управления персоналом состоит в формировании, развитии и реализации с наибольшей эффективностью кадрового потенциала органи-

зации, личностном и профессиональном росте конкретных работников, мобилизации их ресурсов.

В современных рыночных условиях конкурентоспособность любой организации определяется тем, как быстро она улавливает изменения потребностей рынка, насколько она готова к постоянным изменениям. В таких условиях требуется принципиально новый тип работника: высококвалифицированный, инициативный, готовый самостоятельно принимать решения и нести за них ответственность, ориентированный на инновационный путь развития.

Российские предприятия находятся в кризисном состоянии по причине несоответствия управления персоналом современным условиям рыночной экономики. Персонал, как наиболее ценный ресурс организации, является главным залогом успешной работы. Из чего следует, что отношение к персоналу как к фактору, требующему больших затрат, не соблюдение интересов сотрудников и нераскрытие их потенциальных возможностей становятся потенциальными причинами кризиса.

Отечественные предприятия, находящиеся в системном кризисе, чаще всего сталкиваются не только с проблемами технологического или финансового характера, но и с «кризисогенными» проблемами в сфере управления персоналом:

- чрезмерная жесткость и иерархичность организационных структур;
- монополизация информации, полномочий и ответственности в рамках руководства предприятия;
- отсутствие четкого, рационального распределения функций между подразделениями, дублирование работ;
- отсутствие общих для всего персонала традиций и норм поведения;
- низкая трудовая дисциплина;
- избыточная численность персонала;
- несоответствие квалификационной структуры предприятия его потребностям;
- низкая производительность труда и другие [5].

Названные явления показывают существующие недостатки системы управления персоналом, то есть ее неэффективность. Поэтому на данном этапе наступает время, когда необходимо уделять более пристальное внимание эффективности управления персоналом, а также отслеживать факторы, позитивно и негативно влияющие на управление персоналом.

Прежде чем рассмотреть проблему оценки эффективности управления персоналом, целесообразно разобраться в самом понятии «эффективность».

Согласно М.И. Магура, под эффективностью понимается:

- соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям;
- выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами;
- максимальное использование возможностей работника [4].



Нельзя не согласиться с Дж.М. Иванцевичем и А.А. Лобановым, определившими, что «оценка эффективности управления персоналом – это систематический, четко формализованный процесс, направленный на измерение издержек и выгод, связанных с программами деятельности управления персоналом для соотнесения их результатов с итогами базового периода, с показателями конкурентов и с целями предприятия».

Таким образом, эффективность системы управления персоналом отражает соотношение результативности и затрат на получение данного эффекта, направлена на наиболее полную реализацию поставленных целей и зависит от факторов, влияющих на эффективность управления персоналом.

В научной литературе выделяют несколько классификаций факторов, оказывающих влияние на эффективность управления персоналом.

1. По продолжительности влияния:

- на протяжении длительного времени (технический уровень производства, стиль управления и др.);
- непродолжительное время (прогулы, простои, нарушения трудовой дисциплины и т.п.).

2. По характеру влияния различают факторы:

- интенсивные (обеспечивают повышение эффективности за счет совершенствование организации труда управленческих работников);
- экстенсивные (предусматривают привлечение дополнительных ресурсов, увеличение численности управленческого персонала, расширение технического оснащения труда управленцев на качественно неизменной основе).

3. По форме влияния:

- прямые (квалификация персонала, состояние оборудования, непосредственно влияют на эффективность управленческого труда);
- косвенные (психологический климат, групповая динамика – влияют опосредованно).

По мнению экономистов А.А. Френкель и В.С. Князевского, деление факторов на прямые и косвенные позволяет устранить повторный счет во влиянии факторов на эффективность управления персоналом [7].

Каждая организация имеет свои внешние и внутренние факторы влияния на эффективность управления (табл. 1).

Таблица 1

Факторы, влияющие на эффективность управления	
Внешние факторы	Внутренние факторы
Активная политика конкурентов	Психологический климат в коллективе
Внезапные изменения в экономическом положении клиентов	Неравномерность, неритмичность поставок и перегрузки в работе
Экономические, политические кризисы, влияющие на эффективность работы предприятия	Прогулы работников, немотивированные пропуски и потери рабочего времени;
Общественно значимые события	Болезни руководителей и сотрудников
Структурные изменения в обществе	Мероприятия, проводимые профсоюзным движением (забастовки, митинги и т.д.)

Неблагоприятные погодные условия	Производственные конфликты
Положение на рынке труда: избыток специалистов, безработица, недостаточная квалификация работников	Увольнение или прием на работу новых сотрудников
Резкие колебания на финансовых рынках;	Расширение или сокращение деятельности организации
Репрессивное и агрессивное к предпринимательству законодательство	Неисправности машин и оборудования, оргтехники, средств связи
Миграционные процессы, ухудшающие качество населения	Криминальное поведение клиентов или персонала: воровство, обман, хищения, технический вандализм
Мероприятия правительства по регулированию социальных процессов за счет работодателей	Действия влиятельных лиц, содействующих или мешающих деятельности организации (лобби)
Изменения в соотношении политических сил, влияющих на промышленную политику государства	Социальные инициативы коллектива, изобретательство и рационализаторство

Такая классификация позволит установить фактическое влияние отдельных факторов на уровень производительности труда и определить на этой основе эффективность управления персоналом организации. Данные факторы позволяют оценить положительное и отрицательное влияние на эффективность.

Анализируя факторы, влияющие на эффективность управления персоналом, нельзя не затронуть те факторы, которые оказывают влияние на профессиональную эффективность работника. Эти факторы можно разделить на две большие категории, представленные в таблице 2:

- факторы, действующие со стороны работника;
- факторы, действующие со стороны организации.

Таблица 2

Факторы, оказывающие влияние на эффективность труда персонала

Со стороны работника	Со стороны организации
1. Способности	1. Физические условия работы (шум, освещенность, вентиляция, вибрации и др.)
2. Личные и деловые качества	2. Стиль руководства и сложившаяся практика управления
3. Понимание своей рабочей роли	3. Действующая в организации система стимулирования труда
4. Мотивация	4. Особенности организационной культуры
5. Отношения с непосредственным руководителем и вышестоящим руководством	5. Организационная структура
6. Отношения с товарищами по работе	6. Техника и оборудование: качество, состояние и соответствие современным требованиям
7. Отношение к работе и к организации со стороны значимых знакомых или членов семьи работника	7. Обеспеченность необходимыми ресурсами
8. Трудовая этика и мораль	
9. Профессиональные знания и навыки	
10. Состояние здоровья	

Каждый человек отличается от других своими личными и деловыми качествами. Среди этих качеств есть такие, которые называют профессионально важными. К таким можно отнести:

- наличие знаний и опыта в области управления современной организацией;
- способность и умение управлять ресурсами организации;
- умение прогнозировать и планировать работу организации;
- умение управлять самим собой, своими эмоциями в стрессовых ситуациях и временем;
- убедительность, высокий интеллект, чувство юмора, уверенность в себе;
- инициативность, целеустремленность;
- высокая работоспособность, жизненная активность, выносливость.

Интересно, что любое качество личности в одном случае является профессионально важным, а в другом, «противоположном», виде деятельности может мешать продуктивной работе.

Мотивация представляет собой процесс побуждения работников к активной трудовой деятельности для удовлетворения их собственных потребностей, интересов в сочетании с достижением целей. Управление мотивацией и стимулированием персонала является одной из составляющих эффективности управления персоналом, под которым понимается отношение степени достижения целей организации и целей сотрудников с затратами на персонал.

Трудовая этика и мораль, характеризующая взаимоотношения между членами коллектива и их отношение к своей работе, оказывают влияние на самоотдачу работника. За особенностями трудовой морали и этики стоят установки, диспозиции и трудовые ценности, определяющие трудовое поведение работника.

Корпоративная этика выступает как форма общественного сознания, присущая как предпринимателям, так и наемным работникам, которых объединяют общие цели их профессиональной деятельности.

Перечисленные факторы в той или иной степени способны влиять на эффективность выполнения тех или иных трудовых функций. В общей совокупности высокий уровень профессионально-деловых качеств, имеющихся навыков и знаний, морально-этических принципов способны благотворно влиять как на деятельность работника, так и на деятельность всей организации в целом.

Неотъемлемой частью организационного обеспечения деятельности персонала является создание условий труда. Они имеют важное экономическое значение, так как от них зависит эффективность осуществления трудовых процессов. Поэтому необходим учет эргономических показателей, то есть оценка качества трудового процесса.

Материальная заинтересованность – один из основных общечеловеческих стимулов трудовой активности. Основными элементами в определении величины оплаты и стимулирования труда являются: забота о расходах работника на жизнь, стимулирование производительности труда и повышение квалификационных способностей. Среди форм материального стимулирования, кроме заработной платы – стоимости рабочей силы, представляющей собой определенную сумму жизненных благ, которые работник приобретает на вознаграждение, по-

лученное за результаты своего труда, можно выделить систему бонусов – разовых вознаграждений, премий или добавочных вознаграждений.

Большинство ученых и обозревателей, занимающихся организационными проблемами, ныне осознает, что культура оказывает мощное влияние на производственные показатели деятельности и долгосрочную эффективность предприятий. Организационная культура – это то, как люди относятся к хорошо сделанной работе, а также и то, что позволяет оборудованию и персоналу работать гармонично вместе.

Под структурой управления персоналом мы понимаем строение (порядок действий) и совокупность связей между частями целого, обеспечивающих ее целостность при возможных изменениях внешних и внутренних факторов развития. Она оказывает активное воздействие на процесс функционирования предприятия. Чем совершеннее структура управления, тем эффективнее воздействие на объект управления и выше результативность работы предприятия. Организационная структура – это многомерное отображение состояния организации.

Таким образом, учет различных факторов позволяет организации оставаться конкурентоспособной и повышать эффективность своей деятельности.

#### **Библиографический список**

1. Бычкова А.В. Управление персоналом: учеб. пособие – Пенза: Изд-во Пенз. гос. ун-та, 2005. – 200 с.
2. Волкова В.А., Корчагина Т.Л. Управление персоналом: учеб. пособие – Кемерово, 2008. – 116 с.
3. Кибанов А. Я. Основы управления персоналом: учеб. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 304 с.
4. Магура М.И., Курбатова М.Б. Оценка работы персонала: учеб. пособие. – 2005. – 224 с.
5. Разинькова О.П. Управление персоналом предприятия в условиях нестабильного производства – Тверь: ТГТУ, 2006. – 144 с.
6. Самыгин С.И. Основы управления персоналом: учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2001. – 480 с.
7. Френкель А.А. Производительность труда, проблемы моделирования роста – М.: Экономика, 1984. – 173 с.
8. Шапиро С.А, Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях: учеб. пособие – М: «ГроссМедиа, РОСБУХ», 2008. – 400 с.

## КОНТРАФАКЦИЯ КАК ЧАСТЬ ТЕНЕВОГО ОБОРОТА ТОВАРОВ И УСЛУГ

В.А. Криулин

*В статье рассмотрены проблемы контрафакции. Проведен анализ рынков, продукция которых наиболее подвержена фальсификации. Отмечены слабые места законодательной базы, регулирующие вопросы авторского права. Выделены причины существования контрафакции.*

Анализ мирового, в том числе российского, товарного рынка показывает, что объем «теневоего» оборота товаров и услуг постоянно возрастает и уже представляет серьезную угрозу экономическому развитию страны, наносит серьезный ущерб как обществу, так и личности. Теневая составляющая развития современности российской экономики изменилось и в количественных показателях, и в формах проявлениях. На сегодняшний день наибольшую угрозу представляет так называемая контрафакция различных видов продукции, которая приобрела характер массового производства, сравнимого с объемами легального производства. Значительную часть составляет импортный контрафакт. Сложившееся положение не только приносит прямые потери бюджету страны, но и подрывает ее международный престиж.

По данным ВТО, в настоящее время до 10 % мирового товарооборота составляет контрафактная продукция, причем на долю Китая приходится около 2/3 этого объема.

Часто контрафакция сочетается с незаконным предпринимательством и фальсификацией потребительной стоимости продуктов. В данном случае подрывается не только доверие компании–собственнику бренда, но и срабатывает отрицательный мультипликативный эффект, особенно в случае фальсификата в пищевой промышленности, фармацевтической, предоставлении различных услуг, в том числе образовательных.

Все это вызывает озабоченность бизнеса, государственных органов, международных организаций. Таким образом, проблема борьбы с контрафактом остро стоит не только в России. В октябре 2012 года в Москве состоялся первый Международный форум «Антиконтрафакт – 2012», целью которого была выработка взаимодействия государственных структур и бизнеса по борьбе с контрафактом. Результатом работы этого форума явилась так называемая Хартия добросовестного потребителя. Смысл и содержание этой Хартии состоит в том, что участники форума почти целиком переложили ответственность на потребителя за использование контрафакта. Ранее, в 2011 году, было подписано в Токио Международное торговое соглашение по борьбе с контрафактом – АСТА, которое как ни странно, почти не нашло сторонников в Западной Европе.

Особую угрозу (не только в экономическом плане) представляет контрафакт лекарственных средств. Экспертные оценки состояния фармацевтического рынка определяют от 20 до 60 % фальсификации лекарств, примерно 70 % из них производится на территории России. Фальсификаторы подделывают прежде всего известные и наиболее часто употребляемые населением медикаменты. В лучшем случае компоненты этих лекарств состоят из нейтральных и безвредных веществ, но значительная часть контрафактных лекарственных средств представляет угрозу здоровью и жизни населения. Крупномасштабные формы теневой оборот лекарственных средств принял в результате непродуманных организационных мер по обеспечению лекарствами льготников. Фальсификация ликеро-водочной продукции приняла масштабы национальной трагедии.

Рынок аудио-визуальной продукции более чем на 50 % наполнен контрафактной продукцией.

Специфическая форма контрафакта наблюдается в сфере образовательной деятельности. Огромное количество коммерческих вузов (измеряемых сотнями) ведут подготовку студентов, не имея необходимой ни материальной, ни преподавательской базы для этого. Потери государства и общества скажутся в будущем из-за низкого уровня профессиональной подготовки и некомпетентности специалистов, получивших дипломы этих вузов. Не говоря уже о потерях, связанных с прямой продажей фальшивых дипломов и сертификатов.

Таким образом, можно сказать, что контрафакция продукции затронула значительную часть российской экономики. Угрожающие масштабы контрафакта связаны не только с отсутствием активности правоохранительных органов, хотя и здесь имеются серьезные проблемы.

На данный момент не существует методики оценки реального ущерба, потребители практически не имеют технических возможностей определить подлинность товара. Налицо также разобщенность полномочий органов власти, призванных осуществлять контрольно-надзорные функции. Порой органы государственной и муниципальной власти занимают в лучшем случае нейтральную позицию, хотя декларативно противодействуют производству и реализации контрафактной продукции. Нормы действующего законодательства, регулирующие отдельные аспекты борьбы с контрафактом, с одной стороны, не унифицированы для различных объектов интеллектуальной собственности, подвергающихся подделке и незаконному заимствованию, с другой стороны, не дифференцированы в зависимости от ее социальной значимости. В настоящее время ответственность за производство, использование и распространение контрафактной продукции предусмотрена **Уголовным кодексом РФ** (статья 146 «Нарушение авторских и смежных прав», статья 147 «Нарушение изобретательских и патентных прав», статья 180 «Незаконное использование товарного знака»).

Также **Административным кодексом** (статья 7.12 «Нарушение авторских и смежных прав, изобретательских и патентных прав», статья 7.10 «Незаконное использование товарного знака», статья 4.5 «Давность привлечения к административной ответственности», статья 28.7 «Административное рассле-

дование», статья 32.4 «Исполнение постановления о возмездном изъятии или о конфискации вещи, явившейся орудием совершения или предметом административного правонарушения»).

Проблемой является и то, что население скорее готово поступиться качеством продукции в пользу низкой цены контрафакта в силу низкого уровня жизни в стране. И это, пожалуй, наиболее серьезная проблема. До тех пор пока контрафакт будет экономически выгоден большей части населения, никакими репрессивными мерами эта проблема решена не будет, хотя, безусловно, защита товаров и услуг от подделки предполагает создание системного и процессного подхода к созданию единого информационного пространства, разработку блока методик обеспечения комплексной защиты товаров, услуг и документов от подделки, повышение уровня квалификации и сертификации специалистов в области защиты товарного оборота от контрафакта.

**УДК 658.3**

## **МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

М.А. Меньшикова

*Статья посвящена вопросам оценки эффективности управления персоналом в современных организациях. Рассмотрены составляющие элементы понятия «эффективность», исследованы методические подходы к оценке эффективности управления персоналом.*

Актуальность темы заключается в том, что проблема персонала, его формирования, развития и рационального использования, пожалуй, одна из самых важных проблем управления. В условиях действующей системы необходимо осуществлять оценку эффективности управления персоналом, чтобы определить, какие существуют проблемы в управлении, и разработать пути повышения эффективности, используя современные методы оценки.

Оценка деятельности кадровой службы организации базируется на определении того, насколько она способствует достижению целей организации и выполнению поставленных перед ней задач. Результаты оценки выявляют основные проблемы взаимоотношений с персоналом, связанные с качеством выполняемой работы, удовлетворенностью работников, дисциплиной и текучестью кадров.

Для оценки эффективности деятельности по управлению персоналом используют различные методы и приемы. Они базируются прежде всего на информации о самих работниках: квалификация работников; половозрастные характеристики; медицинские показатели; стаж работы на предприятии; психологические особенности работника.

В настоящее время нет единого подхода к проблеме измерения эффективности трудовой деятельности. Анализ научных концепций позволяет выделить несколько методических подходов к оценке эффективности трудовой деятельности.

Экономическая эффективность, с точки зрения В. Парето, – это состояние экономической системы, при котором нельзя изменить распределение ресурсов так, чтобы повышение удовлетворения потребностей одного субъекта не привело к снижению удовлетворения потребностей другого.

Экономическая эффективность может рассматриваться с двух сторон:

- финансовой (окупаемость вложенных средств);
- производственной (экономические результаты, полученные в ходе реализации мероприятий по кадровой политике).

При оценке экономической эффективности системы управления человеческими ресурсами используем две группы показателей (табл. 1).

Таблица 1

Группы экономических показателей

Показатели, отражающие реальные затраты на персонал	Показатели, оценивающие отдачу от деятельности сотрудников организации
<ul style="list-style-type: none"> <li>– общие издержки организации на персонал за период</li> <li>– доля расходов на персонал в структуре общих расходов компании</li> <li>– процент, который составляет фонд оплаты труда от общего объема реализации</li> <li>– процент затрат на обучение от фонда оплаты труда</li> <li>– средняя зарплата в компании по основным категориям работников</li> <li>– процент расходов на корпоративные мероприятия от фонда оплаты труда</li> <li>– издержки организации на одного сотрудника</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– объем реализации на одного сотрудника</li> <li>– объем прибыли до уплаты налогов на одного сотрудника</li> <li>– производительность труда (как в денежных, так и в натуральных показателях) – объем продаж или чистой продукции, приходящийся на одного работника (динамика)</li> <li>– соотношение роста производительности труда и роста оплаты труда в организации</li> </ul>

При оценке экономической эффективности управления персоналом также используется показатель эффекта от этой деятельности.

Экономический эффект в сфере управления достигается за счет снижения трудоемкости выполнения функций управления в результате избавления от излишних, несвойственных и дублируемых функций, связей, документации; излишних затрат в результате выбора наиболее экономичных способов выполнения функций и т.п.

Так, эффект может найти свое выражение в виде:

- увеличения выпуска продукции вследствие роста производительности труда, повышения ее качества (здесь мы имеем дело с прямыми количественными составляющими эффекта);
- удовлетворенности трудом, особенно если работа с кадрами строилась на учете социальных моментов в трудовых отношениях (здесь эффект также может проявиться в повышении производительности труда, уменьшении ущерба от текучести кадров в связи со стабилизацией коллектива);



– относительной экономии средств при сокращении сроков обучения благодаря подбору профессионально ориентированных работников (эффект выражается экономией средств, необходимых для достижения определенного состояния трудового потенциала).

В экономической литературе эффективность рассчитывается как отношение экономии прибыли от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле:

$$E = \mathcal{E} / Z, \quad (1)$$

где  $E$  – экономическая эффективность, доли;  $\mathcal{E}$  – экономия или прибыль, руб.;  $Z$  – затраты на создание экономии, руб. [2].

Используются методы оценки, основанные на анализе статистических данных:

1) соотношение количества управленцев к количеству работников:

$$K_z = \text{Чау} / \text{Чсер}, \quad (2)$$

где  $K_z$  – удельный вес управленческого персонала в общей численности персонала;  $\text{Чау}$  – количество управленцев;  $\text{Чсер}$  – среднесписочная численность работников предприятия [6].

2) продуктивность (производительность) труда, то есть выработка и последующая реализация продукции (работ, услуг) на одного работающего:

$$P_1 = C_1 / R, \quad (3)$$

где  $P_1$  – продуктивность одного работающего, тыс. руб. / чел.;  $C_1$  – выручка от реализации (объем продаж) продукции за учетный период, тыс. руб.;  $R$  – среднесписочная численность промышленно-производственного персонала за тот же период, чел. [3].

Чтобы оценить эффективность управленческой деятельности на предприятии, необходимо учесть комплекс параметров, основанных на сборе статистических данных за определенный период. В России такой сбор статистики имеет свои особенности. Во-первых, большинство компаний не имеют достаточного опыта для того, чтобы составить четкую картину деятельности по управлению персоналом. Во-вторых, высокая конкуренция, присутствующая сегодня на российском рынке, заставляет компании игнорировать анализ эффективности управленческой деятельности. Еще одна сложность для анализа связана с затруднением расчетов из-за высокого уровня инфляции. Статистические подсчеты приходится проводить с учетом коэффициентов инфляции и динамики изменения рынка, что представляет сложную задачу.

Переход к, так называемой, «новой экономике», базирующейся на интеллектуальных ресурсах, наукоемких и информационных технологиях, требует переноса центра тяжести в оценке эффективности управления персоналом с чисто экономических критериев на социальные. Для оценки социальной эффективности системы управления человеческими ресурсами можно использовать две группы показателей (табл. 2) [5].

Сторонники социального подхода считают, что эффективность трудовой деятельности в значительной степени определяется организацией работы пер-

сонала, мотивацией труда, социально-психологическим климатом в коллективе, то есть больше зависит от форм и методов работы с персоналом [4].

Таблица 2

Группы показателей социальной эффективности

Показатели, характеризующие качество персонала	Показатели, характеризующие эффективность деятельности кадровой службы
<ul style="list-style-type: none"> <li>– структура персонала по категориям (производственный, непроизводственный, административный персонал)</li> <li>– половозрастная структура персонала</li> <li>– образовательная структура персонала</li> <li>– структура персонала по стажу</li> <li>– коэффициент текучести персонала по категориям и по стажу работы в компании</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– динамика годового бюджета кадровой службы</li> <li>– время заполнения вакансии работника в организации</li> <li>– число уволенных из компании по инициативе работников</li> <li>– эффективность взаимодействия кадровой службы с другими подразделениями, сотрудниками</li> <li>– оценка программ обучения</li> </ul>

Воздействие на социальную эффективность можно оценить и измерить индикатором – «удовлетворенность персонала своей работой» [8].



Рис.1. Уровни оценки качества трудовой жизни на предприятии

1-й уровень - с позиции работника:

- удовлетворенность содержательным трудом;
- возможность для карьерного роста;
- надлежащие условия для труда и быта;
- возможность для повышения квалификации;
- наличие хорошего морально-психологического климата.

2-й уровень - с позиции работодателя:

- эффективный производительный труд на благо предприятия;
- профессиональная адаптация и закрепляемость работников;
- низкая текучесть персонала и хорошая трудовая дисциплина;
- отождествление целей работника с целями предприятия;
- отсутствие несчастных случаев на производстве.

3-й уровень - с позиции общества в целом:

- высокий доход работника (стоимость потребительской корзины);
- качество рабочей силы на рынке труда;
- стоимость системы социальной защиты работников и их семей;
- социальная адаптация и защищенность работника;

- высокие показатели удовлетворенности жизнью.

Рассмотрим методику расчета наиболее важных показателей социальной эффективности труда.

Средняя заработная плата 1 работника (руб./чел.) определяется как отношение общего фонда оплаты труда за плановый период к среднесписочной численности сотрудников организации по формуле:

$$З = \text{Фот} / \text{Чср}, \quad (4)$$

где Фот — общий фонд оплаты труда работников организации, руб.; Чср — среднесписочная численность работников организации, чел.

Это весьма важный показатель для планирования и учета, который сопоставляется со средней заработной платой в регионе, прожиточным минимумом и средней заработной платой организаций-конкурентов.

Также выделяют косвенные показатели оценки эффективности управления персоналом.

Важным показателем является текучесть персонала. Высокий уровень текучести кадров почти всегда указывает на серьезные недостатки в управлении персоналом и управлении предприятием в целом. Текучесть может быть:

- внутриорганизационная, связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;
- внешняя, между организациями, отраслями и сферами экономики [9].

Текучесть персонала характеризуется отношением числа уволенных работников к общей численности персонала за отчетный период и определяется по формуле:

$$T_n = (\text{Ч}_y / \text{Ч}_{\text{с.р.}}) \times 100, \quad (5)$$

где  $\text{Ч}_y$  - число уволенных из организации по собственному желанию и за нарушения статей ТК РФ, чел. Из этого числа исключаются уволенные по уважительным причинам (призыв в армию, переезд на новое место жительства).

Показатели текучести внутренне коррелируют с показателями абсентизма — количеством самовольных невыходов работником на работу, определяется по формуле:

$$A = D_n / (ND) \quad (6)$$

$$A = P_n / P, \quad (7)$$

где  $D_n$  — число рабочих дней, потерянных за определенный период из-за отсутствия на работе;  $D$  — число рабочих дней;  $N$  — среднее число работников;  $P_n$  - общее число пропущенных часов;  $P$  — общее число рабочих часов по графику.

Также к косвенным показателям можно отнести:

- сокращение числа конфликтов. В современных условиях конфликт возникает в условиях дефицита статусов и ресурсов и может привести как к негативным, так и к позитивным изменениям в организации;
- показатели качества выпускаемой продукции;

– качество продукции – это совокупность свойств и характеристик, придающих продукции, работам, услугам способность удовлетворять обусловленные и предполагаемые потребности.

В зависимости от потребности используется тот или иной показатель, их можно разделить на следующие:

– показатели технологичности – обеспечивают рациональное использование материалов, средств труда и времени в процессе технологического цикла;

– показатели стандартизации и унификации характеризуют насыщенность продукции стандартными, унифицированными и оригинальными составными частями;

– экономические показатели отражают удобство эксплуатации изделия человеком;

– экологические показатели отражают степень влияния вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при хранении, эксплуатации или потреблении продукции;

– показатели безопасности определяют степень безопасности эксплуатации и хранения изделия.

М. Армстронг предлагает для оценки эффективности отдела персонала использовать следующие единицы измерения показателей труда:

– финансовые измерения, которые заключаются в максимизации доходов, минимизации расходов и повышении норм прибыли;

– временные измерения, отражают показатели труда относительно рабочего графика, величины отставания и скорости деятельности или реакции;

– измерение влияния включает в себя соответствие стандарту, изменения в поведении, физическое завершение работы и уровень повышения обслуживания [1].

Эффективность управления персоналом необходимо оценивать с учетом критериев. Критерии оценки можно разделить на две группы.

С.В. Шекшня оценку эффективности управления персоналом предлагает осуществлять несколькими методами:

– оценка достижения целей;

– метод оценки компетенций;

– оценка мотивации;

– изучение статистики человеческих ресурсов;

– оценка издержек [10].



Рис. 2. Критерии оценки эффективности работы служб управления персоналом

Существует несколько основных систем оценки эффективности управления персоналом. К ним относятся: экспертная оценка, модель Ульриха, метод Филипса, ROI, система KPI.

Сущность метода экспертных оценок заключается в проведении экспертами интуитивно-логического анализа проблемы с количественной оценкой суждений и формальной обработкой результатов, обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

При выполнении своей роли в процессе управления эксперты выполняют две основные функции:

- формируют объекты экспертизы (альтернативные ситуации, цели, решения и т.д.);
- производят измерение характеристик сформированных объектов (вероятности свершения события, коэффициентов значимости целей, предпочтений решений и т.п.);

Ключевой момент применения методов экспертной оценки — формирование оценочной системы.

Модель Дэйва Ульриха представляет собой пять способов измерения эффективности службы персонала:

- показатель производительности – выпуск продукции на единицу сырья, на одного сотрудника;
- показатель измерения бизнес-процессов – скорость реализации бизнес-процедур. Вычисляется путем сравнения с аналогичным показателем других компаний;
- расходы и иные показатели при проведении специальных программ или инициатив – аналог ROI;
- лояльность, моральный климат в коллективе. Оцениваются с помо-

стью анкетирования, тестирования или интервью;

– «организационные возможности». Сравнивается скорость реализации бизнес-процесса до нововведений и после. Ульрих считает, что служба персонала должна управлять изменениями в компании.

Известный американский ученый в области управления человеческими ресурсами Джек Филлипс выделил пять основных показателей, позволяющих оценить эффективность управления персоналом:

– доля затрат на управление персоналом в операционных расходах организации;

– величина затрат на управление персоналом в расчете на одного работника;

– коэффициент абсентизма;

– доля сотрудников, удовлетворенных своей работой в общей численности сотрудников;

– данные по производительности и эффективности в динамике. Используются различные формулы для измерения отдачи на капитал:

$$\text{расходы службы персонала / операционные расходы} = \text{оценка инвестиций в кадровый отдел;} \quad (8)$$

$$\text{расходы службы персонала / количество работников} = \text{оценка инвестиций в HR-подразделения;} \quad (9)$$

– показатель отсутствия на рабочем месте = прогулы, отсутствие без предупреждения + количество сотрудников, уволившихся неожиданно;

– показатель удовлетворенности – число сотрудников, удовлетворенных своей работой, выраженное в процентах. Определяется методом анкетирования;

– критерий, выявляющий единство и согласие в компании.

На западе наиболее известными являются четырехуровневая модель оценки Киркпатрика и ROI-модель Филипса. Аналитики используют показатель ROI в качестве:

– показателя эффективности управления;

– показателя способности предприятия получать достаточную прибыль на инвестиции;

– метода прогнозирования прибыли.

Особо следует отметить ROI-подход Гэрри Дойла, он раскрывает суть ROI-подхода: «Методика ROI, разработанная Филипсом, помогает перевести результаты обучения в материальный эквивалент, а затем подставить полученную сумму в известное математическое уравнение: отношение прибыли к затратам, где сравнивается общая сумма прибыли с общей суммой затрат.

Для расчета коэффициента ROI суммируются все затраты на проведение программы подготовки (затраты на анализ потребностей, затраты на разработку

программы и ее проведение и т.п.). Учитываются как прямые, так и косвенные затраты на обучение. Затем рассчитывается сам коэффициент по формуле:

$$ROI = (Пчист/Зобщ) \times 100\%, \quad (10)$$

где ROI – коэффициента возврата на инвестиции; Пчист – чистая прибыль от программы подготовки; Зобщ – общая сумма затрат на обучение.

В 1950-х годах Питером Друкером была разработана система управления по целям, впоследствии дополненная в 1990 году Дэвидом Нортон и Робертом Капланом [7]. КРІ представляет собой систему, используемую для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей (клиентов), рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат. Основным преимуществом КРІ является ее универсальность. Многое, если не все, зависит от правильно установленных количественных значений. Система ключевых показателей эффективности позволяет работодателю понять причины отсутствия мотивации у работников, отсутствие четких ориентиров в работе, использование не всего потенциала при выполнении заданий и т.д. Суть метода управления при помощи КРІ заключается в построении «дерева целей» (иначе «нормативов»), тесно увязанных с бизнес-задачами компании (или отдельного подразделения, или даже отдельного сотрудника), и отслеживании выполнения каждого норматива. Мировая практика убедительно доказывает, что внедрение системы КРІ увеличивает прибыль компаний от 10 до 30%, поскольку ориентирует работу сотрудников на результат, повышая и мотивацию, и лояльность персонала.

Невозможно предложить универсальный вариант сочетания методов, который можно использовать при оценке HR-службы. Уникальность данного сочетания определяется уникальностью каждой компании.

### **Библиографический список**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: учеб. – 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 825 с.
2. Банько, Н.А. Управление персоналом. Ч. II: учеб. пособие / Н.А. Банько, Б.А.Карташов, Н.С. Яшин. – Волгоград: ВолгГТУ, 2006. – 88 с.
3. Глазов М.М. Управление персоналом анализ и диагностика персонал-менеджмента: учеб. / под ред. М.М. Глазова, И.П. Фирова, О.Н. Истомина. – СПб.: ООО «Андреевский издательский дом», 2007. – 251 с.
4. Егоршин А.П. Организация труда персонала: учеб. / А.П. Егоршин, А.К. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 320 с.
5. Макарова И.К. Управление персоналом: нагляд. учеб.-метод. материалы – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова, 2006. – 98 с.
6. Оценка эффективности управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://infomanagement.ru/lekciya/ocenka\\_effektivnosti\\_upravleniaya\\_personalom](http://infomanagement.ru/lekciya/ocenka_effektivnosti_upravleniaya_personalom) (дата обращения: 3.12.2013).
7. Ткач Е.И. Оценка эффективности деятельности службы управления персоналом на основе ключевых показателей эффективности КРІ // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2009. – №07. – С. 25-28.

8. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Б.Ю. Сербиновского, С.И. Самыгина. – М.: Изд-во «Приор», 1999. – 432 с.

9. Черноусова В.В. Методические подходы к управлению текучестью кадров на российских предприятиях // Вестник КСЭИ: Экономика. Право. Печать. – 2013. – № 3. – С. 389-395.

10. Шекшня С.В. Управление человеческими ресурсами в России и СНГ: сегодня и завтра // Управление персоналом. – 1998. – №6. – С.18-24.

**УДК 658.64**

## **К ВОПРОСУ ОБ ОСНОВНЫХ ТРЕНДАХ РОССИЙСКОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

Ю.А. Пахомова

*В статье определена роль консалтинга в современном управлении предприятием, рассмотрена структура российского рынка консультационных услуг по критерию объема выручки, полученной в различных отраслях экономики, и представлены тенденции его дальнейшего развития.*

В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов-консультантов свидетельствует о том, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой – как в развитых, так и в развивающихся, – не обходится без использования консультантов.

Консалтинг – деятельность, целью которой является анализ перспектив развития, использования организационно-экономических инноваций на основе области деятельности и проблем клиента [1, с.8].

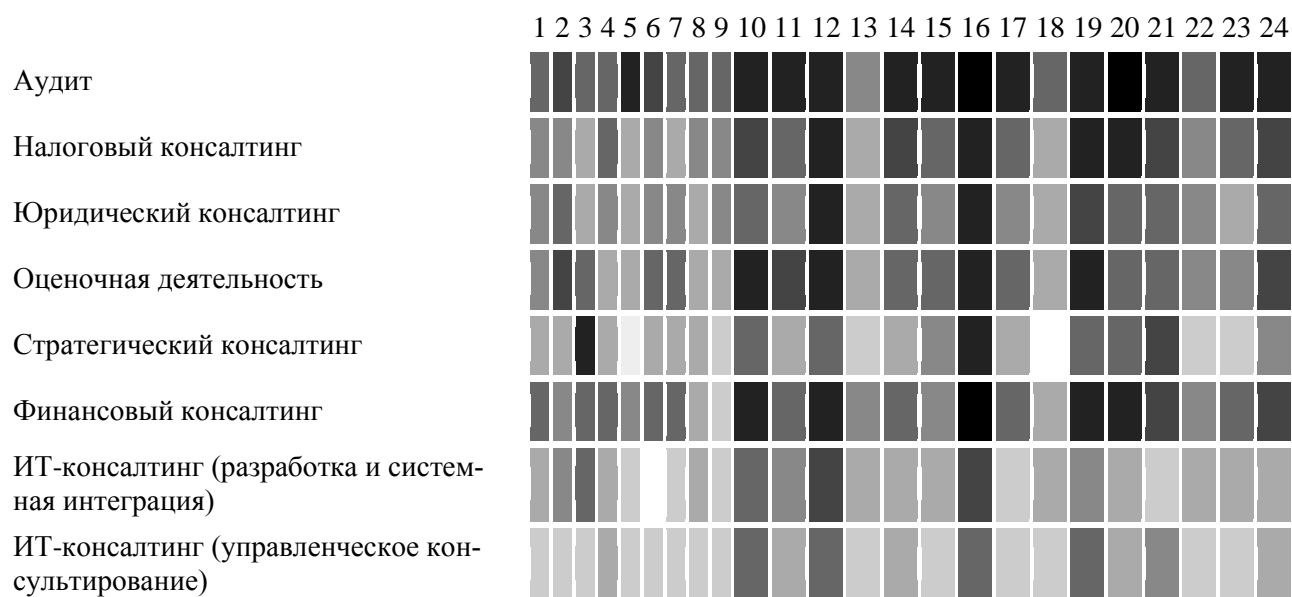
Консалтинговые услуги оказываются множеством как небольших фирм и агентств, так и крупными консалтинг-группами. Исходя из решаемых задач в экономической, управленческой, финансовой и инвестиционной деятельности компаний, оптимизации бизнеса, стратегического планирования, исследования рынков и изменение цен, консалтинг можно назвать помощью, которую получает компания от различных консультантов в решении своих проблем.

В практике современного российского менеджмента наиболее востребованными являются следующие виды консалтинговых услуг: общее управление и администрирование; финансовый, юридический, налоговый, маркетинговый, IT- консалтинг; управление кадрами; производственный консалтинг; оценочная деятельность.

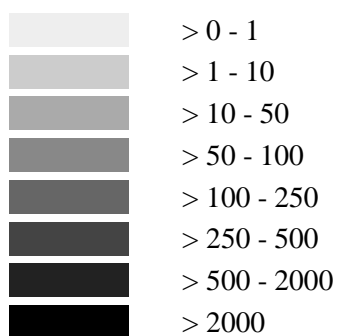
По данным исследования, проведенного рейтинговым агентством «Эксперт РА» на основе информации крупнейших аудиторско-консалтинговых групп России об объемах выручки, заработанной от предоставления отдельной услуги в отдельной отрасли экономики, составлена карта, по одной оси которой представлены отрасли экономики, а по другой – виды услуг [2].



Все эти сегменты успешно развиваются, в том числе на российском рынке, на что указывают показатели его объема за последние годы.



Объем выручки, млн руб.



- |    |  |    |  |
|----|--|----|--|
| 1  | АПК  | 13 | Образование                            |
| 2  | Банки  | 14 | Пищевая промышленность                 |
| 3  | Государственное управление                                 | 15 | Промышленность строительных материалов |
| 4  | ЖКХ  | 16 | Прочее                                 |
| 5  | Здравоохранение  | 17 | Связь                                  |
| 6  | Инвестиционные институты                                   | 18 | Страховые компании                     |
| 7  | Информационные технологии                                  | 19 | Строительство и девелопмент            |
| 8  | Легкая промышленность                                      | 20 | Торговля                               |
| 9  | ЛПК  | 21 | Транспорт                              |
| 10 | Машиностроение   | 22 | Фармацевтика                           |
| 11 | Металлургический комплекс (в т.ч. угольная промышленность) | 23 | Химический комплекс                    |
| 12 | Нефтяная и нефтегазовая промышленность                     | 24 | Электроэнергетика                      |

Если в 2006 году объем рынка консалтинговых услуг в России не превышал 1,65-1,85 млрд \$, то к концу 2011 он составил 2,5 млрд \$, а в 2013 г. возрос до 3 млрд \$. Российский рынок консультационных услуг в 2012 году вырос на 20%. Такой результат был обеспечен благодаря резкому (на 28%) росту сектора консалтинга в сфере информационных технологий, на который приходится бо-

лее половины объема российского рынка консультационных услуг. Если же рассматривать рынок консалтинга без учета ИТ, рост оказался равным 13%. Кроме консалтинга в области ИТ, на российском рынке к 2013 году оказались востребованными финансовый, управленческий консалтинг, оценочная деятельность, также налоговый, юридический консалтинг и некоторые другие его виды [3].

Рынок консалтинговых услуг в России емкий и разносторонний. Как показывает статистика, он находится в своем расцвете и стабильно развивается, причем довольно быстрыми темпами. По отметкам экспертов, главный фактор нынешней динамики рынка консалтинга — посткризисное восстановление. Способствует его развитию не только изменение экономической ситуации, но и приход на наш рынок иностранных компаний, что стимулирует конкуренцию и внедрение инновационных решений [4].

Реальная ситуация в стране, изменения, происходящие в экономике, политике, социальной сфере диктуют адекватную реакцию со стороны консультантов.

При условии отсутствия глубоких кризисных спадов в мировой и отечественной экономике услуги консалтинга по своему содержанию будут усложняться пропорционально развитию производимой и реализуемой организациями продукции и услугам, в обратной ситуации наиболее востребованным окажется сегмент консультаций по антикризисному управлению. Поэтому основную тенденцию развития рынка консалтинга в ближайшее время можно определить так: рынок будет развиваться по различным направлениям в зависимости от складывающихся потребностей экономики.

#### **Библиографический список**

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 255 с.
2. Проект «Карта российского аудита и консалтинга» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru/ratings/auditors/2012/map/audit/row/1/>
3. Рынок консалтинговых услуг в России в 2013 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/research/562949989867762.shtml>
4. Укрупнение – явный тренд // IKS. – №7-8. – 15.07.2012 г.

**УДК 338**

## **ЦЕННОСТЬ КОНЦЕПЦИИ «ШЕСТЬ СИГМ» КАК СОВРЕМЕННОЙ ТЕХНОЛОГИИ МЕНЕДЖМЕНТА**

Д.В. Полежаева

*В статье рассматривается концепция «Шесть сигм», дается ее краткая характеристика и история зарождения. Рассматривается цикл Шухарта — Деминга, лежащий в основе концепции, обсуждаются основные элементы*

*системы и ключевые задачи. Выявляются интеллектуальные инструменты концепции. Дается оценка ценности использования данной концепции в современном мире.*

Современный менеджмент представляет собой систему управления предприятием, действующим в условиях рыночной экономики, и предполагает создание условий, необходимых для эффективного функционирования и развития производственно-хозяйственной деятельности. В настоящее время существует множество управленческих технологий, позволяющих компании успешно существовать и конкурировать на рынке. В связи с этим возникает потребность выбрать наиболее оптимальную для конкретного предприятия технологию (концепцию) менеджмента.

Одной из наиболее популярных и распространенных стала концепция «Шесть сигм». «Шесть сигм» – это подход к совершенствованию бизнеса, который стремится найти и исключить причины ошибок или дефектов в бизнес-процессах путем сосредоточения на тех выходных параметрах, какие оказываются критическими важными для потребителя.

Этот подход был впервые развит компанией «Моторола», чья зарегистрированная торговая марка и отражена в данном названии. За последнее время этому подходу уделяется все большее внимание, что, по-видимому, вызвано внушительными экономическими достижениями тех компаний, что заявляют о своей приверженности данному направлению [2, с. 230].

Основы концепции были заложены в фирме «Моторола». Этот подход строился на основе классической схемы непрерывного совершенствования на базе постоянного применения цикла Шухарта-Деминга: планируй – делай – проверяй – внедряй.

1. «Планируй» – формулировка целей и задач, выявление ключевых параметров для достижения успеха, план совершенствования, выбор проекта и создание команды.

2. «Делай» – обучение и тренировка, плюс внедрение.

3. «Проверяй» – измерение улучшений, оценка эффективности, анализ и пересмотр проектов.

4. «Внедряй» – корректировка внедрения, непрерывность совершенствования, стандартизация, изучение потребителей, бенчмаркинг, перепроектирование [1, с. 178].

Концепция «Шесть сигм» ставит на первое место потребителя товаров услуг и помогает находить самые лучшие решения, опираясь на факты и данные. Она нацелена на три основные задачи:

- повысить удовлетворенность клиентов;
- сократить время цикла (производственного, операционного);
- уменьшить число дефектов.

Систему «Шесть сигм» рассматривают также как «революционный метод управления качеством». Согласно «Шести сигмам», следует стремиться к достижению самого малого (из возможных) разброса контролируемого параметра

по сравнению с полем допуска, то есть добиться, чтобы ширина поля допуска была не менее чем в 6 раз больше типового разброса «плюс-минус сигма». Отсюда и название - «Шесть сигм». Соотношение поля допуска с полем разброса (в «сигмах») связывают с числом дефектов (на миллион возможностей) и с выходом годной продукции (в %). Так, 6 «сигм» согласно соответствуют 3,4 дефектов на 1000000 возможностей, или выходу годной продукции 99,99966%. А пока столь высокий уровень качества не достигнут, можно оценивать ситуацию в «сигмах» [4, с. 35].

Выделяют шесть основных элементов системы «Шесть сигм»:

- 1) ориентация на потребителя;
- 2) управление на основе данных и фактов;
- 3) процессный подход (где действия, там и процессы);
- 4) проактивное управление (основанное на прогнозировании), а также два социально-психологических базисных положения;
- 5) безграничное сотрудничество;
- 6) стремление к совершенству без боязни поражений.

Успех в концепции «Шести сигм» достигается с помощью следующих интеллектуальных инструментов (рис. 1).

Таким образом, инструментарий системы «Шести сигм» весьма широк. Эти интеллектуальные инструменты помогают принимать правильные решения, решать проблемы и управлять переменами.

Система «Шесть сигм» ценна прежде всего своей организационной составляющей. Той, которой не уделяли внимания на ранних этапах истории внедрения современных математических методов исследования. Система «Шесть сигм» дает алгоритмы практической деятельности по организации внедрения. Чем она и интересна для отечественных специалистов.



Рис. 1. Интеллектуальные инструменты концепции «Шесть сигм»

Внедрение «Шести сигм» дает значительный экономический эффект. Исполнительный директор корпорации General Electric Джек Уэлч объявил в ежегодном докладе, что всего за три года система «Шесть сигм» сэкономила компании более 2 млрд долларов [3, с. 28].

Главная ценность системы «Шесть сигма» заключается в том, что она может определить области сбоев, которых мы пока не знаем, а также покажет, что именно нам следует знать и какие действия предпринять по сокращению числа ошибок. То есть «Шесть сигм» преобразуют знания в необходимый потенциал для роста бизнеса и дают перспективу для дальнейшего развития конкурентоспособности на современном рынке.

#### **Библиографический список**

1. Ананькина Е.А. Контроллинг как инструмент управления предприятием: учеб. пособие для вузов / Е.В. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; под общ. ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит: ЮНИТИ, 2010. – 279 с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учеб. – М.: Гардарики, 2011. – 670 с.
3. Власенко А.М., Ермолаева А.Л. Концепция «Шесть сигм»: пилотный проект по внедрению // Методы менеджмента качества. – 2013. – №8. – С. 28-29.
4. Зорин А.А. Время «Шести сигм» // Методы менеджмента качества. – 2012. – №4. – С. 32-36.

## К ВОПРОСУ О ФОРМИРОВАНИИ ПРОЦЕССА СОЗДАНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛЮЧЕВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

И.В. Припадчева

*В статье изложена проблематика технологии управления ключевыми компетенциями. Рассматриваются модели управления развитием ключевых компетенций. Выделены два периода управления ключевыми компетенциями. Особое внимание уделяется необходимости учета особенностей управления ключевыми компетенциями в каждом периоде при построении модели процесса создания и удержания ключевых компетенций организации.*

В настоящее время корпоративным моделям компетенций отводится немаловажная роль в конкурентной политике предприятия. В некоторых компаниях профили компетенций используются в качестве прикладных инструментов конкретных продуктов; в других – система прописанных компетенций является ключевой в работе с персоналом. Очень распространено использование компетенций при оценке конкурентоспособности, так как применение этого инструмента позволило менеджерам, оценивая продукцию, анализировать не только то, какая доля рынка продукции была достигнута, но и то, *КАК* это было сделано.

Совокупность процедур, связанных с планированием, формированием, развитием компетенций и контролем результатов, образует процесс управления компетенциями. Можно выделить ряд типичных моделей управления развитием ключевых компетенций предприятия, примеры которых приведены в таблице 1.

Таблица 1

Модели управления развитием ключевых компетенций

Название модели	Авторы модели	Содержание модели
Модель распределенного управления компетенциями	Бродская Э.Г. (на примере Philips) [2, с. 12]	Все разработки распространяются как через формальные, так и неформальные сети (каналы). Основным инструментом является стимулирование, создание благоприятного климата. Компетенции развиваются в тех структурных единицах организации, где они и возникли
Модель управления ключевыми компетенциями промышленного предприятия	Белякова Г.Я., Сумина Е.В. [1, с. 37]	Включает комплекс последовательных управленческих мероприятий на этапах «инвентаризации», «поиска», «разработки», «углубления» и «сохранения» ключевых компетенций, направленных на рост рыночного капитала и достижения устойчивого конкурентного преимущества предприятия
Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия	Сепиашвили Д.С. [3, с. 55]	Организация в зависимости от ситуации, сложившейся в окружающей среде, и от наличия информации о рынке аккумулирует необходимые ресурсы, в том числе персонал, обладающий определенными знаниями и способностями Посредством процессов реорганизации, обусловленных требованиями рынка, формируются организационные

Анализ имеющихся моделей управления развитием компетенций позволяет нам утверждать, что в них не учитывается обстоятельство, имеющее важнейшее значение для обеспечения эффективности управления. Дело в том, что компетенции, в отличие от товаров, являются более стабильной основой деятельности организации, процесс их формирования и использования может занимать десятилетия. Но рано или поздно наступает момент, когда предприятие должно будет перейти от старых, отработавших свое компетенций, к новым. Необходимость этого связана обычно с существенными, принципиальными изменениями в технологиях, структуре бизнес-среды, структуре предприятия.

Таким образом, процесс управления компетенциями представляет собой чередование двух периодов: стабильного, когда предприятие может использовать наработанные компетенции, и нестабильного, когда организация должна отойти от старых компетенций и освоить новые.

Процесс управления компетенциями на каждом из этих этапов имеет принципиальные отличия. На наш взгляд, адекватная модель процесса управления компетенциями предприятия должна учитывать эту особенность.

Плодотворной методологической основой моделирования процесса управления развитием ключевых компетенций промышленного предприятия может стать теория бифуркаций, которая учитывает описанные выше особенности динамики компетенций. С учетом сказанного, модель процесса управления компетенциями должны включать в себя следующие этапы.

Первый этап: мониторинг тенденций развития среды и компетенций предприятия. Для эффективного управления ключевыми компетенциями необходим мониторинг состояния предприятия и его внешней среды с целью выявления основных сильных и слабых сторон предприятия, а также текущих и потенциальных возможностей и угроз (SWOT-анализ).

Второй этап: определение характера этапа развития компетенций предприятия. На этой стадии необходимо определить, в какой зоне развития находится предприятие – в стабильной или нестабильной (бифуркационной).

Третий этап: формирование стратегии трансформации ключевых компетенций предприятия или разработка мероприятий по укреплению и защите имеющихся компетенций. В случае, если ситуация требует трансформации ключевых компетенций, предприятие должно отталкиваться в основном от тенденций внешней среды, новых производственных возможностей, новых рынков, новых технологий. Выбираемые компетенции должны обеспечивать высокую потребительскую ценность, значимый вклад в развитие предприятия, дифференциацию от конкурентов, сложность копирования.

Если же речь идет лишь об укреплении и защите ключевых компетенций, то необходим контроль за реализацией стратегических целей, формирование барьеров, защищающих компетенции от имитирования конкурентами.

Четвертый этап: реструктурирование предприятия в соответствии с новым набором ключевых компетенций или реализация мероприятий по укреплению и защите имеющихся компетенций.

Пятый этап: оценка эффективности деятельности в сфере управления ключевыми компетенциями. Завершающий этап процесса управления ключевыми компетенциями предприятия имеет контрольный характер. На этой стадии необходимо провести оценку по следующим направлениям: достижение целей по развитию рыночных, производственных и кадровых компетенций; обеспечение сбалансированности, поддержание их фрактальной структуры; эффективность взаимодействия между предприятием и внешними партнерами в ходе развития компетенций.

Итак, результаты предприятия на рынке (прибыль, доля рынка и т.д.) зависят от степени развития рыночных компетенций организации. Компетенции организации зависят от компетенций подсистем, а те, в свою очередь, от компетенций персонала. На каждом уровне выделяются функциональные компетенции, компетенции взаимодействия и развития.

На развитие компетенций организации в целом влияют компетенции подсистем, эффективность взаимодействия предприятия с партнерами по деловой сети, деятельность по формированию и интеграции компетенций организации.

#### **Библиографический список**

1. Белякова Г.Я., Сумина Е.В. Формирование и развитие ключевых компетенций промышленного предприятия.– Красноярск: СибГТУ, 2006. – 112 с.
2. Бродская Э.Г. Управление компетенциями диверсифицированных организаций: автореф. дис. ... канд. Бродская Э.Г. – М.: МГУ, 2008. – 24 с.
3. Сепиашвили Д.С. Модель формирования и развития ключевой компетенции предприятия // Креативная экономика. – 2006. – №9 (81). – С. 54-56.

**УДК 658.1**

### **РАЗРАБОТКА ЭФФЕКТИВНОЙ ПРОГРАММЫ ПО СНИЖЕНИЮ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

Д.В. Руденко

*В статье изложены основные этапы формирования эффективной программы по снижению финансовых рисков на предприятии на основе интегрированного подхода. Показаны основные результаты от реализации такой программы, а именно: сокращение финансовых потерь, повышение доходности и рентабельности деятельности предприятия.*

В настоящее время в мире все большее распространение получает интегрированный подход к снижению финансовых рисков, когда такие риски определяются для всего спектра финансовых угроз бизнесу на основе унифицированных методик и алгоритмов. Используя данный подход, можно разработать эффективную программу по снижению финансовых рисков.

Формирование программы по снижению финансовых рисков на предприятии должно проходить в несколько этапов.



Этап 1. Создание на предприятии подразделения, курирующего вопросы управления и снижения финансовых рисков.

Для этого необходимо:

- 1) определить заказчика деятельности (учредители, генеральный директор, финансовый директор и др.);
- 2) выбрать организационную модель подразделения по управлению финансовыми рисками (распределенная или концентрированная модель);
- 3) разработать политику в области снижения финансовых рисков [2].

#### 1. Заказчики процесса снижения финансовых рисков

Традиционно заказчиком выступает финансовая дирекция, так как именно эта служба заинтересована в эффективном управлении финансовыми потоками и большей предсказуемости процесса планирования, что является, в том числе, результатом эффективного управления финансовыми рисками. Кроме того, минимизация финансовых рисков является неотъемлемой частью работы финансовой дирекции. В дирекцию должно входить подразделение, ответственное за обеспечение процесса страхования. В данном случае именно финансово-экономический отдел является наиболее подготовленным к внедрению современных корпоративных стандартов по снижению финансовых рисков.

#### 2. Организационная модель по управлению финансовыми рисками

Все модели организации управления финансовыми рисками могут быть распределены на две группы.

К первой группе относятся структуры, разрабатывающие общую стратегию управления финансовыми рисками и координирующие процесс управления через формальное включение целей по управлению рисками в общий список целей определенного подразделения, где непосредственно возникают риски (так называемая распределенная модель).

Ко второй группе можно отнести такую модель управления финансовыми рисками, при которой все функции концентрируются в рамках одного подразделения, оперативно влияющего на все аспекты управления рисками (так называемая концентрированная модель).

#### 3. Политика в области снижения финансовых рисков

В такой политике должен декларироваться принцип необходимости интегрированного снижения финансовых рисков на корпоративном уровне, должны определяться цели ее построения, а именно минимизация воздействия неблагоприятных факторов на бизнес в целом (повышение устойчивости бизнеса) и на его отдельные составляющие (доход, прибыль, активы владельцев и т.д.). Затем следует дать описание общего процесса оценки финансовых рисков (от идентификации источников опасностей до построения рискового профиля), а также механизмов работы с рисками, механизмов финансирования рисков, определяются приоритеты в выборе механизмов.

В политике по снижению финансовых рисков на предприятии должны содержаться такие положения, как:

- 1) декларация целей и принципов, определение основных понятий;
- 2) перечень типов финансовых рисков;

3) полномочия и принципы функционирования комитета по снижению финансовых рисков;

4) описание ответственности учредителей, исполнительного и аудиторского комитетов;

5) определение обязанностей и полномочий бизнес-подразделений предприятия по управлению и снижению финансовых рисков;

6) сроки переоценки финансовых рисков [4].

Этап 2. Создание карты финансовых рисков на предприятии

В общем случае построение карты финансовых рисков является необходимой и важной стадией для выстраивания стратегии снижения финансовых рисков на предприятии. На этом этапе используются следующие методы:

1) интервью с ключевыми специалистами;

2) анализ корпоративной документации (бюджет, стратегия, корпоративное финансирование, используемая технология (в общем виде), политические риски, корпоративный рейтинг, качество корпоративного управления по аудиторским заключениям и прочее);

3) анализ накопленной за время работы статистики (случаи отказов оборудования, нарушение договорных условий поставщиками и т.д.).

Для предприятия карта финансовых рисков будет являться базовым документом. Она будет содержать классификатор финансовых рисков, матрицу рисков и другую информацию, собранную финансово-экономическим отделом при первичном анализе. В ней также должно производиться ранжирование финансовых рисков. Карта финансовых рисков должна быть рассмотрена и формально принята руководством предприятия.

Этап 3. Разработка стратегии по снижению финансовых рисков

Именно в стратегии по снижению финансовых рисков формулируются принципы выбора механизма переноса финансовых рисков и их финансирования, определяются целевые показатели эффективности деятельности по нейтрализации финансовых рисков, а также устанавливаются приоритеты: какие риски управляются на уровне администрации, какие на уровне учредителей (если это уместно), какие остаются на уровне предприятия.

Результатом данного этапа должна стать принятая стратегия по снижению финансовых рисков на предприятии.

Этап 4. Создание механизмов для оперативного снижения финансовых рисков

Если все предыдущие действия предпринимались на централизованном уровне, то на данном этапе оперативное снижение финансовых рисков должно осуществляться в подразделениях.

Для оперативного снижения финансовых рисков (создания системы предотвращения внеплановых потерь) нужно разработать следующие регламенты:

1) взаимодействия подразделений, участвующих в процессе минимизации финансовых рисков;

2) информирования об инцидентах;

3) проведения внутренних и внешних аудитов системы предотвращения внеплановых потерь;

4) урегулирования внеплановых потерь (со страховыми компаниями и внутри организации) [1].

К системе предотвращения внеплановых потерь относится любая деятельность предприятия, способствующая сохранению собственности владельцев предприятия.

На данном этапе определяются механизмы оценки эффективности управляющих решений в системе. Для этого нужно:

1) провести аудит корпоративной системы управления финансовыми рисками;

2) построить систему информирования об изменениях;

3) создать систему мониторинга выявленных финансовых рисков и мероприятий по их снижению;

4) определить механизм сохранения рабочей информации, используемой в процессе снижения финансовых рисков [5].

Аудит системы управления финансовыми рисками является необходимым процессом при их нейтрализации. Традиционно в ходе такого аудита рассматриваются:

1) эффективность коммуникаций внутри предприятия, а также с внешними инспектирующими органами;

2) эффективность расходования средств на мероприятия, связанные с минимизацией финансовых рисков;

3) эффективность работы внешних консультантов;

4) наличие механизмов реагирования на кризисную ситуацию и эффективность плана обеспечения непрерывности бизнеса;

5) процедуры работы с ключевыми финансовыми рисками [3].

В отношении операционных финансовых рисков важно рассмотреть технические процедуры обслуживания оборудования, процессы модернизации, эффективность работы и организации информационной системы на предприятии, провести анализ процесса управления запасами. В ходе такого анализа должны быть проверены на адекватность критические сценарии возникновения возможных потерь, а также система реагирования на рекомендации по снижению существующих финансовых рисков.

Итак, предлагаемая программа по снижению финансовых рисков на предприятии будет направлена на своевременное прогнозирование, обнаружение и ликвидацию таких рисков. Эффект от внедрения такой программы оценить несложно. Любой риск – это вероятные потери. Поэтому в результате реализации программы по снижению финансовых рисков на предприятии будут сокращаться финансовые потери, повышаться доходность и рентабельность деятельности предприятия.

#### **Библиографический список**

1. Гиляровская Л.Т., Ендовицкий Д.А. Регулирование риска в долгосрочном инвестировании // Финансы. – 2012. – №12. – С.14-21.

2. Жигло А.Н. Расчет ставок дисконта и оценка риска // Бухгалтерский учет. – 2011. – №6. – С. 21-23.

3. Коновалов С.Г. Интегрированная система выявления рисков и размещения страхового капитала // Финансист. – 2012. – №10. – С.54-61.

4. Марченко А.В. Методы борьбы с рисками // Рынок ценных бумаг. – 2013. – №1. – С.17-19.

5. Масленченков Ю.Н. Способы минимизации кредитных рисков // Финансист. – 2013 – №2. – С.16-17.

## УДК 331.1

### СУЩНОСТЬ И ВЫГОДЫ ОТ ВНЕДРЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ЗНАНИЙ

Т.В. Сабетова

*В статье рассматриваются понятие, история теоретического развития и современное понимание менеджмента знаний. Указывается на важность внедрения этого подхода в современной инновационной экономике. Выделены те выгоды, которые может принести правильное использование концепции менеджмента знаний как бизнесу, так и отдельным сотрудникам.*

Способность управлять знанием становится все более важной в современной экономике знаний. Создание и распространение знаний – важные факторы в конкуренции. Все чаще знание выступает в роли ценного товара, как бы встроенного в продукцию (особенно высокотехнологичную, но не только в нее), при этом его носителем (в виде неявного знания) выступает очень мобильный вид производственных ресурсов – наемный работник.

Итак, знание все чаще расценивается как товар либо интеллектуальные фонды. Однако оно обладает некоторыми парадоксальными особенностями, отличающими его от всего остального в экономике и менеджменте, а именно:

- 1) при использовании знание не потребляется, не расходуется;
- 2) при передаче знания передающее лицо никогда не теряет знание;
- 3) объем знания велик, а вот возможностей его использовать обычно не достаточно;
- 4) большая часть ценных для организации знаний заложена в работниках, и потому может покинуть организацию так же легко, как и они.

Управление знаниями – это осознанная и систематическая координация человеческих ресурсов, технологии, процессов и структуры организации для создания добавочной стоимости путем использования имеющегося знания и создания нового. Это достигается, с одной стороны, путем способствования созданию, обмену и применению знаний, а с другой – путем загрузки ценных уроков и лучших достижений из деятельности других фирм в корпоративную память для обеспечения постоянного обучения на уровне организации [1, с. 48].

Таким образом, персонал все же признается ценным носителем и незаменимым создателем знания в организации, в том числе знания, имеющего коммерческую ценность. Тогда организация, с одной стороны, имеет возможность не создавать даже те типы знания, которые нельзя купить в форме информационных массивов (например, патентов), а нанять работника, обладающего таким знанием (например, ноу-хау). С другой стороны, организация всегда подвержена риску потерять часть ценных знаний вместе с уволившимся работником, причем обычно первыми покидают организацию именно работники, обладающие самыми ценными знаниями.

Несмотря на разнообразие подходов к определению управления знаниями, мнения об основной цели управления знаниями в организации куда более единообразны: повысить уровень знаний в организации для приобретения конкурентных и экономических преимуществ [1, с. 31].

Эта цель достигается за счет решения следующих задач:

- 1) плавный переход знаний от увольняющихся к вновь нанимаемым кадрам;
- 2) минимизация потери корпоративной памяти при обороте кадров;
- 3) выявление основных ресурсов и областей знания, чтобы организация не только знала, что она знает и хорошо делает, но и почему это именно так;
- 4) создание набора методов, которые отдельные работники, их группы или вся организация могли бы использовать для предотвращения потерь интеллектуального капитала.

Если рассматривать историю развития управления знаниями, то сейчас мы уже входим в третье поколение гипотез этой области [2, с. 114].

1. В первом поколении акцент делался на носители информации и информационные технологии, помогающие нам обобщать, фильтровать, хранить и применять знания. Основную проблему-дилемму этого поколения можно сформулировать так: *«если бы мы только знали, что мы знаем»*. В ходе развития первого поколения менеджмента знаний крупные компании (у мелких не было для этого средств) создали множество вариантов внутренних информационных сетей, баз данных, банков идей, систем архивирования и хранения информации, поисковых систем для ориентации во всей этой массе, подсоединили к ним рабочие места своих сотрудников. Средств на это затрачено немало, определенная польза тоже есть, компании продолжают использовать этот подход. Да и не является ли подтверждением ценности такого подхода широкая популярность Всемирной сети и различных поисковых систем? Однако компании отмечают, что экономический эффект таких мероприятий оказался ничтожным, а то и вовсе отрицательным, так как при существенных затратах сотрудники пользуются такими базами данных сравнительно редко и не всегда эффективно.

2. Перегруженность информацией привела к тому, что второе поколение подходов к управлению знаниями зашло с противоположного конца. Здесь проблема формулируется так: *«если бы мы только знали, кто это знает»*. На этом этапе развития возросло понимание важности человеческих ресурсов и корпо-

ративной культуры, так как именно они могут объяснить, почему электронные библиотеки и банки идей в организациях стали «информационными свалками», которыми никто не пользуется. Если первое поколение стремилось к построению единой монолитной системы управления знаниями для всей компании, то второе поколение с гораздо большим успехом применило подход «снизу вверх», начиная процесс управления с суммы и способов обмена знаниями в микрогруппах, рабочих командах и т.п. Такой подход выявил, что на данном уровне не только гораздо чаще случается повторное использование изобретенных, придуманных идей, подходов и способов работы, но и возникают новые идеи и практики.

3. Третья – нынешняя – стадия развития управления знаниями усилила озабоченность качеством, значением и организацией контента. Как сделать так, чтобы пользователи знали о содержании доступной информации, могли легко и быстро получить к ней доступ, а также могли применять ее эффективно? То есть необходимо не только создание самой базы данных, но и смысловой надстройки, описывающей, что в этой базе содержится, как ее открыть, как и для чего использовать и что от такого использования сможет выиграть каждый работник/группа. Таким образом, в современном понимании система управления знаниями на предприятии успешна, если:

- а) люди знают, что нужно знать и что можно узнать;
- б) они знают, как это узнать, где получить информацию;
- в) они могут понять информацию, научиться ее практическому применению;

г) убеждены, что полученные знания необходимо использовать в своей работе. Это самый важный пункт. Обратите внимание: сотрудник не будет ничему учиться и ничего применять, если это означает для него лишнюю работу без отдачи, только на благо организации или из-за введенных ей правил. Необходимо осознание того, что с использованием указанных знаний работу сделать легче, быстрее, или же без них ее вообще невозможно сделать на нужном уровне качества.

Менеджмент знаний несет выгоды как для отдельных сотрудников, так и для их групп и всей организации. Можно представить эти группы выгод следующим образом:

1) для индивида:

- помогает выполнять свои трудовые обязанности легче, быстрее и с надлежащим уровнем качества (в том числе в сфере управления – при принятии решений и решении проблем);
- создает чувство локтя, единства организации и ее трудового коллектива;
- помогает людям быть в курсе дел;
- ставит задачи и подсказывает пути их решения;

2) для группы (группы практического взаимодействия – ГПВ):

- развивает профессиональные навыки;
- способствует личному обучению и наставничеству;
- обеспечивает эффективное сотрудничество и кооперацию;

- способствует развитию профессиональной этики в коллективе;
  - позволяет общаться на одном языке (как буквально – в плане профессионального жаргона, так и в переносном смысле – через общее понимание);
- 3) для организации:
- помогает в выработке стратегии;
  - быстро решает проблемы;
  - распространяет передовые методы работы;
  - улучшает совокупность знаний, заложенных в продукцию и услуги, что повышает их ценность и конкурентоспособность;
  - способствует обмену идеями и в результате – повышению плодотворности инновационной деятельности;
  - дает организации конкурентные преимущества;
  - создает и сохраняет корпоративную память.

#### **Библиографический список**

1. Dalkir K. Knowledge Management in Theory and Practice. – Massachusetts, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, 2011.
2. Pasher E., Ronen T. The Complete Guide to Knowledge Management. – New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, 2011.

**УДК 631.15/16:664.1**

### **РЕАЛИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ВЫРАЩИВАНИЯ САХАРНОЙ СВЕКЛЫ В КУРСКОЙ ОБЛАСТИ**

О.В. Святова, И.Г. Дорогавцева

*В статье даны результаты анализа состояния производства сахарной свеклы фабричной Курской области за 2008–2012 годы. Рассмотрены основные проблемы, замедляющие темпы развития свеклосахарного подкомплекса АПК региона. Предложено использовать сбалансированное управление в свеклосахарном подкомплексе как систему инструментов управленческих воздействий, использование которого необходимо для поддержания баланса основных целей и интересов участников свеклосахарного подкомплекса. Выделены основные перспективные направления развития и совершенствования эффективности функционирования свеклосахарного подкомплекса АПК.*

Курская область издавна занимается выращиванием, возделыванием и переработкой сахарной свеклы, тем самым обеспечивая себя и другие регионы качественной и конкурентоспособной продукцией – свекловичным сахаром. Основными резервами повышения эффективности сахарного подкомплекса является повышение уровня развития производства сахарной свеклы, а именно поддержка производителей сахарной свеклы [1, с. 15], а также применение усовершенствованных инструментов управленческих воздействий бизнес-развитием субъектов свеклосахарного подкомплекса АПК. Большой вклад ока-

зывают меры государства по развитию свеклосахарного подкомплекса, которые осуществляются на основании программ: «Стратегия социально-экономического развития Курской области на период до 2020 г.», «Развитие сельского хозяйства и регулирование рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия в Курской области на 2014–2020 гг.», «Развитие отраслей сельского хозяйства, пищевой и перерабатывающей промышленности в Курской области на 2013–2020 гг.», «Комплексная программа развития пищевой и перерабатывающей промышленности Курской области на 2011–2017 гг.» и др.

В настоящее время в агропромышленном комплексе Курской области по производству сахарной свеклы работают 91,6% сельскохозяйственных организаций, 8,4% - крестьянских (фермерских) хозяйств и индивидуальных предпринимателей, а хозяйства населения в 2009 г. перестали заниматься заготовкой сахарной свеклы из-за трудоемкости возделывания [4, с. 26]. В таблице 1 представлена динамика производства сахарной свеклы (фабричной) свеклосеющими хозяйствами. За анализируемый период 2008–2012 гг. мы видим заметное увеличение количества производимой продукции за счет роста экономических факторов.

Анализ производственных показателей, полученных в хозяйствах всех категорий Курской области, выращивающих сахарную свеклу, в 2012 году, свидетельствует об улучшении экономической ситуации в данной отрасли (табл. 2). В 2012 г. сахарная свекла фабричная свеклосеющими организациями Курской области была посеяна на площади 102,3 тыс. га, что превысило уровень 2008 года на 43,7%. Валовой сбор корнеплодов 2012 года оказался больше уровня 2008 года на 74,1% и достиг по данным федеральной службы статистики по Курской области 4740 тыс. т.

Таблица 1

Производство сахарной свеклы (фабричной) в хозяйствах  
Курской области за 2008–2012 гг., тыс. тонн<sup>1)</sup>

Хозяйства	2008	2009	2010	2011	2012	Отношение 2012 г. к 2008 г., в %, (раз)
Сельскохозяйственные организации	2636,1	2650,8	1999,8	3979,5	4339,7	164,6
Крестьянские (фермерские) хозяйства и индивидуальные предприниматели	78,284	89,651	161,811	437,101	400,123	в 5 раз

<sup>1)</sup>по данным Федеральной службы государственной статистики по Курской области

Анализ урожайности сахарной свеклы свидетельствует об эффективном развитии свекловодства в Курской области. По имеющимся данным, в 2012 году собрали 426 ц сахарной свеклы с гектара убранной площади, что на 7,6% больше уровня 2008 года, 423 ц с гектара посеянной площади, что на 18,2% также выше уровня 2008 года. Уровень товарности фабричной сахарной свеклы



в период с 2008 г. по 2012 г. подвергся изменениям. За 2008–2012 годы мы наблюдаем спад этого показателя на 10,8%. Что является результатом влияния неблагоприятных погодных условий и свидетельствует о большом количестве гнили. Нельзя забывать, что около 90% (по состоянию на 2012 г.) площади под сахарную свеклу засеваются импортными свеклосеменами, которые, несмотря на высокую продуктивность, дороже отечественных и не адаптированы к почвенно-климатическим условиям и другим стресс-факторам российских свеклосеющих регионов [3, с. 3]. Выращивание корнеплодов из импортных свеклосемян, большие объемы импорта сахара-сырца и сахара белого не только негативно отражаются на развитии всех звеньев российского свеклосахарного подкомплекса, но и составляют угрозу продовольственной безопасности страны по важному социально-значимому продукту питания – сахару.

За анализируемый период уровень рентабельности производства имеет разнонаправленную динамику. В 2010 г. он является самым высоким – 43,2% – за счет наиболее неблагоприятных погодных условий для роста и развития сахарной свеклы. В 2012 г. по отношению к 2008 г. рентабельность возросла в 10,1%, что свидетельствует о повышении эффективности производства сахарной свеклы в регионе. Реализация свеклосахарной продукции сельскохозяйственными организациями в Курской области в 2012 г. составила 3119 тыс. тонн, что на 616,7 тыс. тонн, или на 24,6%, больше уровня 2008 года. Основная часть – 3107 тыс. тонн, или 83,5%, сахарной свеклы реализуется перерабатывающим организациям, организациям оптовой торговли, на рынок, через собственные магазины, населению, а 12 тыс. тонн, или 16,5%, – по бартерным сделкам.

Таблица 2

Динамика основных показателей выращивания сахарной свеклы фабричной Курской области за 2008–2012 гг.<sup>1)</sup>

Показатели	2008	2009	2010	2011	2012	Отношение 2012 г. к 2008 г., в %
Посевная площадь, тыс. га	71,2	69,6	91,4	98,7	102,3	143,7
Валовый сбор, тыс. т	2723	2753	2162	4417	4740	174,1
Урожайность сахарной свеклы, ц/га посевной площади	358	372	217	402	423	118,2
Урожайность сахарной свеклы, ц/га уборной площади	396	391	228	414	426	107,6
Товарность сахарной свеклы фабричной, %	94,9	91,1	92,3	87,3	84,1	-10,8 <sup>2)</sup>
Рентабельность производства, %	3,8	34,0	43,2	34,7	13,9	10,1 <sup>2)</sup>
Себестоимость производства одного центра, руб.	97	115	171	103	109	112,4
Реализовано продукции, тыс. т	2502,3	2415,6	1641,9	3075,3	3119,0	124,6

<sup>1)</sup> по данным Федеральной службы государственной статистики по Курской области

<sup>2)</sup> отклонения 2012–2008 гг. (±)

Таким образом, состояние свеклосахарного производства Курской области можно охарактеризовать как достаточно перспективное для дальнейшего

развития. Тем не менее существуют многочисленные проблемы, замедляющих темпы развития свеклосахарного подкомплекса в регионе, требующие активизации инвестиционного климата в следующих направлениях: создания необходимой материально-технической базы, вложение достаточного объема инвестиций в расширение производственных мощностей; развитие логистической инфраструктуры товародвижения корнеплодов и сахара и др. [2, с. 41].

При этом мы считаем, что более полному раскрытию и использованию конкурентных преимуществ и возможностей развития свеклосахарного подкомплекса АПК в постоянно меняющихся условиях бизнес-деятельности будет способствовать система сбалансированного управления на основе принципа сбалансированности подотраслей и звеньев свеклосахарного комплекса АПК, так как возрастает необходимость в сбалансированном взаимодействии и движении в одном направлении при учете целей и интересов участников свеклосахарного подкомплекса. В связи с этим, основными перспективными направлениями развития свеклосахарного подкомплекса АПК являются: усиление государственной поддержки производства семян отечественной селекции и их обработки на семенных заводах, выведение новых высокоурожайных российских гибридов, приспособленных к почвенно-климатическим условиям свеклосеющих регионов нашей страны; использование системы сбалансированного управления на основе применения механизмов, обеспечивающих согласованные и координированные действия хозяйствующих субъектов свеклосеменоводческого и свеклосахарного процессов и смежных организаций, выполняющих производственно-техническое обслуживание.

#### **Библиографический список**

1. Белкин Р.Е. Государственная поддержка производства сахарной свеклы / Р.Е. Белкин, Е.В. Векленко, А.А. Золоторев, А.В. Михилев // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2014. – №2. – С.15-17.
2. Меньшикова М.А. Решение проблем свеклосахарного подкомплекса АПК на основе сбалансированного управления / М.А. Меньшикова, О.В. Святова, И.Г. Дорогавцева // Вестник Курской гос. с.-х. академии. – 2013. – №2. – С.40-42.
3. Святова О.В., Солошенко В.М. Разработка проблем функционирования свекловичного семеноводства в РФ // Аграрная наука. – 2008. – №7. – С. 9-11.
4. Сельское хозяйство Курской области (2008–2012): Статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Курской области. – Курск, 2013. – 193 с.

**УДК 338.4**

## **ПОДХОДЫ К НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ**

О.В. Титова, Л.А. Афанасьева

*В статье рассмотрены основные возможности нематериальной мотивации персонала, предложены мероприятия по повышению мотивации сотрудников, даны указания на факторы демотивации, а также перечислены основные составляющие системы нематериального мотивирования, не требующие значительных финансовых затрат.*

Деньги, несомненно, являются важной составляющей любых мотивационных схем. Вместе с тем кроме денег есть целые пласты потребностей, являющихся рычагами эффективной мотивации персонала.

Рассмотрим пять основных возможностей нематериальной мотивации, существующих в любой компании:

- 1) информированность;
- 2) признание;
- 3) развитие;
- 4) команда;
- 5) карьерный рост.

В отсутствие информации рождаются слухи (часто необоснованные), из которых многие делают неверные выводы. В результате, в коллективе появляется паника, создается негативная атмосфера и люди перестают качественно работать. Бывает хуже – они идут искать другую работу, и первыми ее находят самые ценные сотрудники.

В условиях слабой информированности люди склонны создавать свою картину мира в компании, в большинстве случаев со знаком «минус». Это приводит к слухам, панике, дезорганизации, вплоть до полной остановки продуктивной работы.

#### *Признание.*

Если сотрудник выполняет работу лучше других, делает значительно больше, чем другие или чем то, что предписано должностной инструкцией, он ждет, что это заметят и оценят. Если этого не происходит, мотивация падает. Зачем стараться, искать, думать, если это никому не нужно?

Люди ждут позитивного подкрепления своих усилий. Особенно когда эти усилия значительные и приводят к высоким результатам. Отсутствие такого подкрепления в виде одобрения, признания со стороны компании даёт однозначный эффект падения мотивации.

#### *Развитие.*

Если человек долгое время выполняет однообразную работу, не получая сложных заданий, он деградирует профессионально. Бизнес и технологии уходят вперед, а он остается за бортом. Дальше два пути: со временем либо он перестанет устраивать компанию, либо компания перестанет устраивать его. От перестановки мест слагаемых сумма не меняется. Рутинная работа без сложных, развивающих заданий приводит к профессиональной деградации. Компания потеряет сотрудника в любом случае.

#### *Команда.*

Человек не может не общаться! Это естественная потребность, мы – социальные существа. На работе эта потребность никуда не исчезает, и это важно

осознавать. Если общение с коллегами не складывается или невозможно в силу форматов профессионального общения, некоторые люди начинают испытывать стресс, а постоянный стресс от нереализованной потребности – это уже чисто медицинская проблема. Другие сотрудники подменяют профессиональное общение болтовней в курилках и на кухне, на которую со временем начинает уходить всё больше и больше часов. Либо находят возможности для общения на стороне (звонки по телефону друзьям и знакомым, затяжные обеденные перерывы и пр.). Испытывая потребность в общении и осознании себя частью коллектива и не имея возможности эту потребность реализовать, человек не может сконцентрироваться на выполнении своих обязанностей и, как следствие, не может выполнять их с полной отдачей. Командная работа реализует естественную потребность людей в общении. Ее отсутствие приводит к постоянному стрессу, поиску возможностей общения на стороне, отвлечению от работы, низкой мотивации на результат.

#### *Карьерный рост.*

Редкий сотрудник, устраиваясь на работу, мечтает всю жизнь оставаться на одной позиции, ничего не меняя. Если есть большая цель, человек будет охотно выполнять задачи, которые приведут его к этой цели. Не это ли мы имеем в виду, говоря о мотивации? А если достижение цели невозможно? Огонь мотивации угасает. Отсутствие возможности карьерного роста (вертикального или горизонтального) приводит к вымыванию наиболее ценной, стремящейся к развитию части персонала.

Достаточно быстрый эффект повышения мотивации сотрудников дает внедрение следующих мероприятий:

- 1) периодическая аттестация и оценка персонала;
- 2) информирование и внутренний PR компании, демонстрация производственных достижений компании и сотрудников, подчеркивающие стабильность и перспективность компании;
- 3) конкурсы профессионального мастерства, конкурс трудовых династий, демонстрирующие сотрудникам значимость профессии и принадлежность к профессии и коллективу с богатыми трудовыми традициями;
- 4) четкие, прозрачные, одинаковые для всех процедуры карьерного и профессионального роста;
- 5) наставничество как возможность передать профессиональный опыт;
- 6) руководство проектными группами, которое дает возможность реализовать лидерский потенциал, выступить экспертом.

К факторам демотивации относятся:

- нарушение «негласного контракта» (нереализованные ожидания вследствие недостатков информирования на этапе найма);
- неиспользование навыков сотрудника, которые он сам ценит;
- игнорирование идей и инициативы;
- отсутствие чувства причастности компании;
- отсутствие личного и профессионального роста;

– отсутствие признания достижений и результатов со стороны руководства и коллег;

– отсутствие изменений в статусе сотрудника.

Для устранения факторов демотивации достаточно реализовать мероприятия, большинство из которых не требует значительных финансовых затрат и относится, по существу, к системе нематериального мотивирования, например:

1) четкое информирование кандидата на этапе подбора и адаптации о системе оплаты труда, условиях работы, перспективах профессионального и карьерного роста;

2) использование навыков сотрудника в составе проектных команд, привлечение сотрудников вспомогательных подразделений к процессам изменений и улучшений;

3) грамотное обращение с инициативой сотрудников (кружки качества);

4) создание четкой и прозрачной системы обучения и продвижения, условия которой одинаковы для всех (кадровый резерв);

5) внедрение в корпоративную культуру признания ценности достижений сотрудников;

б) периодическая аттестация и оценка персонала.

#### **Библиографический список**

1. Управление персоналом на производстве: учеб. / под ред. Шаталовой Н.И. и Галкина А.Г. – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.

2. Мансуров Р.Е. Настольная книга директора по персоналу. – М.: Юрайт, 2012. – 336 с.

3. Мотивация персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://becmology.ru> (дата обращения: 13.05.2014).

4. Системы мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hr-portal.ru> (дата обращения: 13.05.2014).

**УДК 338.242.2**

## **НЕДОСТАТКИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННЫМИ ГОРОДАМИ РОССИИ**

**Р.В. Фомин**

*В условиях нестабильной экономики выявлены типичные недостатки региональных систем управления современными городами России: недооценка факторов внешней среды, игнорирование отраслевых факторов производства, отсутствие критического анализа, монокомпонентность системы прогнозирования и др. Классифицированы потери ресурсов городского хозяйства, вызванные допущенными ошибками аппарата управления. Разработаны мероприятия по формированию адаптивной системы управления развития малых и средних городов современной России.*

Опережающие изменения внешних факторов развития региональных рынков является причиной возникновения следующих управленческих ошибок: а) недооценка факторов внешней среды, игнорирование отраслевых факторов организации производства; б) отсутствие критического анализа собственных и чужих ошибок управления; в) использование монокомпонентной системы прогнозирования; г) умаление роли факторов экономического поведения хозяйствующих субъектов рынка; д) использование морально устаревших методов прогнозирования ведёт к просчётам в определении ёмкости рынка, образованию «сегментных потерь», связанных либо с перепроизводством, либо недопроизводством продукции, ошибкам в ценообразовании и, как следствие, потерям прибыли. Ошибками также является излишняя оптимистичность и политизация прогнозов, закрытость результатов хозяйственной деятельности предприятий и организаций городской экономики

Ошибки региональной системы управления количественно выражаются в потерях ресурсов: 1) от сокращения естественной численности трудовых ресурсов; 2) производительности труда; 3) миграционные потери трудовых ресурсов; 4) потери от безработицы и неполной занятости населения; 5) организационные потери незаконченного цикла процесса регионального воспроизводства; 6) упущенная инновационная рента, используемых морально-устаревших технологий; 7) экспортно-импортные потери интеллектуальных товаров и услуг; 8) бесполезные затраты на подготовку невостребованного человеческого капитала; 9) технологические потери; 10) естественная убыль производства и загрязнение окружающей среды.

Для разработки мероприятий по формированию адаптивной системы регионального управления развития малых и средних городов необходимо учитывать основные тенденции развития малых и средних городов современной России.

*Восполнение ресурсов жизнеобеспечения городов, прежде всего трудовых, энергетических, воды, промышленно-бытовых отходов и воздуха.* Реальность такова, что по мере сокращения численности населения количество брошенных населенных пунктов и умирающих городов постоянно увеличивается. Это мина замедленного действия, которая в будущем неизбежно спровоцирует социальные конфликты.

*Комплексное использование местных ресурсов, обеспечивающих замкнутый цикл и безотходное производство градообразующих товаров и услуг.* Проведённые исследования показывают, что в условиях снижения запасов ограниченных ресурсов происходит повышение ресурсоотдачи за счёт снижения естественной и технологической убыли, а также использования отходов основного производства для сырья перерабатывающих предприятий, обеспечивая симбиоз предприятий в новом технологическом укладе.

*Диверсификация всех секторов экономики города и пригородных зон* обеспечивает выживание городов в условиях циклических кризисов, когда убытки от деятельности предприятий одних отраслей покрываются прибылью

других отраслей, при этом преимущественное развитие получают отрасли, обеспечивающие формирование и развитие новых технологических укладов.

*Развитие внутрирегиональных и межрегиональных процессов кооперации и интеграции связано с необходимостью* снижения технологических издержек и общественно-необходимых затрат стоимости единицы полезного эффекта, причём в качестве ядра интеграционных процессов выступают средние и крупные предприятия, имеющие необходимые технологические преимущества над потенциальными конкурентами в лице мельчайших и малых предприятий, не способных обеспечить качество при относительно низких затратах.

*Обеспечение процессов восполнения основных балансов развития современных городов,* прежде всего трудовых ресурсов, за счёт естественного прироста населения, подготовки и переподготовки квалифицированных работников. Водного баланса, выражающегося в двойственном процессе: с одной стороны, объективного повышения водопотребления в связи с ростом потребностей населения, с другой – необходимостью экономии воды в связи с ростом затрат на её добычу, очистку и транспортировку.

*Прохождение различных этапов жизненного цикла, вызванного объективными внутренними и внешними факторами.* Реальность такова, что по мере интеграции России в мирохозяйственные связи увеличивается зависимость экономики городов от циклов развития мировой экономики. Причём в градообразующих сырьёдобывающих городах, а также крупных городах мирового значения эта зависимость носит наиболее ярко выраженный характер. Классическим примером является кризис моногородов, связанных с добычей полезных ископаемых, а также кризис индустриальных городов, вызванный сменой технологических укладов.

*Повышение энергопотребления на душу населения, углубление экологических проблем.* Изменение качества жизни населения предполагает физическое увеличение количества электробытовых приборов на душу населения, что неизбежно приводит к росту электропотребления. Причём здесь просматривается ярко выраженная прямая зависимость: чем выше уровень механизации и автоматизации домашнего труда, тем больше уровень потребления, хотя индивидуальный уровень энергопотребления отдельных бытовых приборов (холодильников, телевизоров и т.д.) непрерывно снижается, но экономия потребления электроэнергии одних видов бытовых товаров покрывается увеличением количества функционально иных бытовых товаров, вовлекаемых в оборот по мере развития научно-технического прогресса.

*Приоритетное развитие пригородных зон и поселений-спутников, участвующих в интеграционных процессах.* Связано с движением рабочих мест и пригородной промышленности к местам концентрации рабочей силы и потенциальных покупателей на основе несложных, гибких, формирующих технологическую основу технологий мельчайших и малых предприятий, как правило, сферы услуг.

Таким образом, проведённые исследования показали, что недостатками действующей системы управления современными городами России являются:

потери от сокращения численности населения, производительности труда, безработица, миграционные оттоки, загрязнение окружающей среды, бесполезные затраты на подготовку невостребованных специалистов, технологические и интеллектуальные потери. Преодоление выявленных недостатков предполагает, что развитие малых и средних городов России связано с комплексным взаимодействием системы противоречивых, но взаимосвязанных факторов внешней и внутренней среды, отражающих развитие мировой и национальной экономики, научно-технического прогресса, демографических изменений. Дальнейшее развитие системы управления городами России должно быть направлено на решение следующих основополагающих задач: восполнение ресурсов жизнеобеспечения, соблюдение основных балансов развития города, направленное на комплексное использование ресурсов, безотходное развитие местной промышленности по принципу замкнутого цикла производства, направленного на конечного потребителя.

### **Библиографический список**

1. Гуреева М.А. Экономические проблемы моногородов в условиях мирового финансового кризиса // Вестник Российского нового университета. – 2011. – С. 37-45.
2. Маслова А.Н. Современные социально-экономические проблемы монопромышленных городов России // Отечественная социология: обретение будущего через прошлое: материалы XV Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых учёных «Ломоносов – 2008»: сб. ст. аспирантов и молодых учёных /под. ред. В.И. Добренькова. – М.: Университетская книга, 2009. – С. 625-631.
3. Тургель И. Монофункциональные города России: от выживания к устойчивому развитию. – М.: УрАГС, 2010. – 519 с.
4. Ягуткин С.М. Технологии управления социально-экономическими процессами в современных городах России // Научные ведомости БелГУ. Серия Философия. Социология. Право. – 2009. – № 16 (71). – Вып. 10. – С.79-85.

**УДК 658**

## **ОЦЕНКА СОВРЕМЕННОГО СОСТОЯНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ОСНОВЕ МОДЕЛИ СИСТЕМНО- ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ИНСТРУМЕНТАРИЯ**

В.Н. Ходыревская

*В статье говорится об анализе деятельности отраслевых предприятий и оценке современного состояния управления денежными потоками хозяйствующего субъекта. Рассматривается алгоритмическая модель системно-функционального инструментария по решению проблем управления денежным потоком.*



Основой оценки состояния денежных потоков на предприятии является выявление уровня достаточности формирования денежных средств, эффективности их использования, а также сбалансированности положительного и отрицательного денежных потоков предприятия по объему и во времени. Анализ денежных потоков проводится как по предприятию в целом, так и в разрезе основных видов его деятельности.

Анализ сбалансированности можно проводить с помощью прямого и косвенного методов (табл. 1).

Так как управление денежными потоками требует постоянного мониторинга формирования положительного и отрицательного денежных потоков на основании расчетов, полученных в результате прямого или косвенного метода в разрезе различных интервалов отчетного периода, используют способ сопоставления динамических рядов. Динамические ряды наглядно показывают, в какие периоды у предприятия был излишек денежных средств, а в какие – недостаток.

Таблица 1

Методы сбалансированности денежных потоков

Метод	Содержание	Способ предоставления информации	Недостаток
Прямой	Предполагает непосредственное раскрытие денежных потоков по всем главным группам поступлений и платежей	Первый способ предполагает использование учетных данных об оборотах по счетам денежных средств [2, с.150]	Не раскрывает взаимосвязи полученного финансового результата и изменения денежных средств на счетах предприятия
		Второй способ заключается в корректировании каждой статьи отчета о прибылях и убытках [3, с. 235]	
Косвенный	Позволяет увидеть взаимосвязь прибыли и изменения денежных потоков	Предполагает использование учетных данных об оборотах по счетам денежных средств, но при этом метод показатель прибыли корректируется на величину изменений в оборотном капитале по бухгалтерскому балансу [6, с. 283]	Требует от аналитика более высокого профессионального уровня для интерпретации результатов анализа

Для оценки степени равномерности формирования и синхронизации положительного и отрицательного денежного потоков рассчитывают следующие показатели: среднее квадратическое отклонение, коэффициент вариации и коэффициент корреляции (табл. 2) [5, с. 488].

Таблица 2

## Показатели для расчета степени равномерности и синхронизации денежных потоков

Показатель	Формула для расчета	Суть показателя
Среднеквадратическое отклонение	$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n}}$	Показывает абсолютное отклонение индивидуальных значений от среднеарифметического уровня показателя
Коэффициент вариации	$V = \frac{\sigma}{\bar{x}} \times 100$	Характеризует относительную меру отклонения отдельных значений от среднего уровня показателя
Коэффициент корреляции	$r = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \times \sum y}{n}}{\sqrt{\left(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}\right) \times \left(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}\right)}}$	Показывает степень синхронизации денежных потоков за анализируемый период

Здесь  $x_i$  – сумма денежных потоков в конкретных интервалах  $i$  рассматриваемого периода;  $\bar{x}$  – средняя сумма денежных потоков в одном интервале рассматриваемого периода;  $n$  – общее число интервалов в рассматриваемом периоде.

При оценке коэффициента корреляции нужно помнить, что чем ближе его значение к единице, тем меньше разрыв между значениями положительных и отрицательных денежных потоков, из чего следует, что потоки синхронизированы по временным интервалам.

Показатели оценки интенсивности и эффективности денежного потока характеризуют последовательное движение денежных средств на заготовительной, производственной и сбытовой стадиях кругооборота. Различают операционную и финансовую продолжительность цикла, расчет которых представлен в таблице 3 [1, с. 307].

Таблица 3

## Показатели анализа интенсивности денежных потоков

Показатель	Формула для расчета	Суть показателя
Продолжительность операционного цикла	$\text{ПОЦ} = \text{П}_3 + \text{П}_{\text{инп}} + \text{П}_{\text{гп}} + \text{П}_{\text{дз}}$	Период от момента поступления на склад предприятия приобретенных товарно-материальных ценностей до поступления денег от покупателей за реализованную им продукцию
Продолжительность финансового цикла	$\text{ПФЦ} = \text{П}_3 + \text{П}_{\text{дз}} - \text{П}_{\text{кз}}$	Цикл обращения денежной наличности, т.е. время, в течение которого денежные средства отвлечены из оборота

Здесь П – период обращения; З – запасы; НП – незавершенное производство; ГП – готовая продукция; ДЗ – дебиторская задолженность; КЗ – кредиторская задолженность.

В процессе оценки необходимо изучить динамику финансового цикла и его составляющих, установить, на каких стадиях денежного кругооборота произошло замедление оборачиваемости денежных средств.

Эти показатели могут быть дополнены рядом частных показателей, таких как коэффициент рентабельности использования свободного денежного остатка в краткосрочных финансовых вложениях и коэффициент рентабельности накапливаемых инвестиционных ресурсов в долгосрочных финансовых вложениях [1, с. 297].

Следующим этапом оценки является исследование показателей формирования и использования денежных потоков (табл. 4).

Таблица 4

Показатели формирования и использования денежных потоков

Показатель	Порядок расчета
1. Удельный объем денежного оборота на единицу используемых активов	$У_{доа} = (ПДП + ОДП) / A_{ср}$
2. Удельный объем денежного оборота по операционной деятельности на единицу реализуемой продукции	$У_{дор} = (ПДП_o + ОДП_o) / ОР$
3. Продолжительность денежного оборота по операционной деятельности, дни	$ДО_{од} = (ПДП_o + ОДП_o) / ОР_d$
4. Продолжительность цикла денежного оборота (финансового цикла), дни	$ПЦДО = (З + ДЗ - КЗ) / ОР_d$
5. Коэффициент участия операционной деятельности в формировании положительного денежного потока	$КУ_{од} = ПДП_o / ПДП$
6. Сбалансированность положительного и отрицательного денежных потоков по общему объему по предприятию в целом	$ДА_n + ПДП = ОДП + ДА_k$
7. Уровень качества чистого денежного потока	$УК_{чдп} = ЧП_{рп} / ЧДП$
8. Коэффициент достаточности чистого денежного потока	$КД_{чдп} = ЧДП / (ОД + \Delta З + Д_y)$
9. Коэффициент эффективности денежного по-	$КЭ_{дп} = ЧДП / ОДП$

тока

Здесь ПДП, ОДП – сумма валового положительного (отрицательного) денежного потока; ОР – однодневный объем реализации продукции; ОД – сумма выплат основного долга по долго- и краткосрочным кредитам и займам.

На основе оценки денежных потоков финансовые менеджеры компании могут определить систему мероприятий, направленных на повышение эффективности процесса управления деятельностью организации в целом. Она представлена на рисунке 1 [4, с. 23].



Рис. 1. Система мероприятий по управлению денежными потоками в организации

Методические и организационные мероприятия в процессе управления денежными потоками в каждой конкретной ситуации могут сочетаться или применяться индивидуально.

Таким образом, оценка денежных потоков позволяет объективно определить финансовое состояние предприятия и подобрать наиболее подходящие мероприятия по управлению.

Пример расчета эффективности деятельности предприятия и стоимости его бизнеса при наличии собственных источников финансирования

Исходные данные. Предприятие рассматривает возможность приобретения нового бизнеса. Этот бизнес связан с выпуском продукции в организационно-производственной структуре, построенной на основе гибкой производственной системы (ГПС).

Приобретение бизнеса предполагается финансировать за счет собственных средств предприятия. Стоимость оборудования ГПС равна 12,0 млн руб. Амортизационный период составляет 10 лет. Амортизация начисляется линейным методом по норме 10%.

В связи с приобретением предприятием нового бизнеса в первый год использования ГПС:

- товарно-материальные запасы увеличатся на 1,0 млн руб.,
- кредиторская задолженность возрастет на 0,4 млн руб., а дебиторская задолженность – на 0,3 млн руб.

В последующие годы использования ГПС потребность предприятия в оборотном капитале ежегодно будет увеличиваться на 8%.

Прогнозируется, что в первый год вновь приобретенный предприятием бизнес обеспечит выручку от реализации продукции в размере 50,0 млн руб. В последующие годы выручка от реализации продукции, выпущенной в ГПС, ежегодно будет возрастать на 8%. Такой рост выручки обеспечивается в течение прогнозного периода, продолжительность которого составляет шесть лет. Длительность постпрогнозного периода равна четырем годам.

Доля переменных издержек в выручке от реализации продукции составляет 60%. Постоянные издержки в расчете на один год использования ГПС должны составить 10,0 млн руб.

Ставка НДС равна 18%, ставка налога на прибыль – 24%. Норма дисконта составляет 21%.

Возможны такие варианты постановки задачи:

- рассчитать стоимость бизнеса, связанного с приобретением и использованием ГПС;
- оценить целесообразность приобретения предприятием ГПС;
- рассчитать показатели эффективности приобретения и использования ГПС.

Расчет можно выполнять с использованием как потоков денежных средств, так и финансовых потоков.

Вначале выполним расчет стоимости бизнеса с использованием потоков денежных средств.

*1. Расчет стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода - NPV) в прогнозном периоде*

Для расчета используем *метод дисконтирования денежных потоков.*

Таблица 5

## Расчет дисконтированных потоков денежных средств

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.					
	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
ВЫРУЧКА ОТ ПРОДАЖ (В)	50000	54000	58320	62986	68024	73466
ЧИСТАЯ ВЫРУЧКА (ЧВ)	42373	45763	49424	53378	57647	62259
ПЕРЕМЕННЫЕ РАСХОДЫ (Р)	30000	32400	34992	37792	40814	44080
ПОСТОЯННЫЕ РАСХОДЫ (Н)	10000	10000	10000	10000	10000	10000
СЕБЕСТОИМОСТЬ ПРОДУКЦИИ (С)	40000	42400	44992	47792	50814	54080
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ (ПО)	2373	3363	4432	5586	6833	8179
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ (ЧП)	1803	2556	3368	4245	5193	6216
АМОРТИЗАЦИОННЫЕ ОТЧИСЛЕНИЯ (А)	1200	1200	1200	1200	1200	1200
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ПЛЮС АМОРТИЗАЦИЯ (ЧП + А)	3003	3756	4568	5445	6393	7416
ИНВЕСТИЦИИ В ОБОРОТНЫЙ КАПИТАЛ (ЧОК)	(900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ТЕКУЩЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ЧДП <sub>ТЕК</sub> )	2103	2784	3518	4311	5169	6094
ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ИНВЕСТИЦИЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ЧДП <sub>ИНВ</sub> )	(12000)	0	0	0	0	0
ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК ОТ ФИНАНСОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (ЧДП <sub>ФИН</sub> )	0	0	0	0	0	0
СУММАРНЫЙ ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК (ЧДП <sub>Σ</sub> )	(9897)	2784	3518	4311	5169	6094
КОЭФФИЦИЕНТ ДИСКОНТИРОВАНИЯ (K <sub>диск</sub> )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
ДИСКОНТИРОВАННЫЙ СУММАРНЫЙ ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК (ЧДП <sub>ДИСК</sub> )	(9897)	2401	2403	2434	2411	2349
ДИСКОНТИРОВАННЫЙ ЧИСТЫЙ ДЕНЕЖНЫЙ ПОТОК (НАРАСТ. ИТОГОМ) (ΣЧДП <sub>ДИСК</sub> )	(9897)	(7496)	(5093)	(2659)	(248)	2101

Примечания:

1.1. Чистая выручка для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧВ} = \text{В} / (1 + \text{К}_{\text{ндс}}) = \text{В} / (1 + 0,18) = \text{В} / 1,18,$$

где В – выручка от продаж;

$\text{К}_{\text{ндс}}$  – ставка налога на добавленную стоимость.

1.2. Чистая прибыль для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧП} = (1 - n) \times \text{ПО} = (1 - 0,24) \times \text{ПО} = 0,76 \times \text{ПО},$$

где ПО – прибыль до налогообложения;

n – ставка налога на прибыль.

1.3. Амортизационные отчисления для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитываются по следующей формуле:

$$\text{А} = a \times \text{К}_{\text{об}},$$

где a – норма амортизационных отчислений;

$\text{К}_{\text{об}}$  – стоимость оборудования ГПС.

1.4. Величина оборотного капитала (чистого) для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧОК} = \text{ТМЗ} + \text{ДЗ} - \text{КЗ},$$

где ТМЗ – величина товарно-материальных запасов предприятия;

ДЗ – величина дебиторской задолженности предприятия;

КЗ – величина кредиторской задолженности предприятия.

1.5. Чистый денежный поток от текущей деятельности для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧДП}_{\text{ТЕК}} = \text{ЧП} + \text{А} \pm \text{ЧОК}.$$

1.6. Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧДП}_{\text{ИНВ}} = \pm \text{ВОА},$$

где  $\pm \text{ВОА}$  – изменение величины внеоборотных активов предприятия.

1.7. Суммарный чистый денежный поток для каждого t-го года деятельности предприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$\text{ЧДП}_{\Sigma} = \text{ДП}_{\text{ТЕК}} + \text{ДП}_{\text{ИНВ}}.$$

1.8. Дисконтированный суммарный чистый денежный поток для каждого t-го года прогнозного периода ( $\text{ЧДП}_{\text{ДИСК}}$ ) составляет:

$$\text{ЧДП}_{\text{ДИСК}} = \text{ЧДП}_{\Sigma} \times \text{К}_{\text{ДИСК}}.$$

1.9. Стоимость бизнеса (величина чистого дисконтированного дохода) в прогнозный период составляет:

$$\text{К}_{\text{ПРОГ}} = \Sigma \text{ЧДП}_{\text{ДИСК}},$$

где  $\Sigma \text{ЧДП}_{\text{ДИСК}}$  – величина дисконтированного суммарного чистого денежного потока, рассчитанного нарастающим итогом.

2. *Расчет стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода – NPV) в постпрогнозном периоде*

Для расчета используем *метод капитализации дохода*. Величина дохода в постпрогнозном периоде постоянна и равна величине суммарного чистого денежного потока на конец прогнозного периода (ЧДП $\Sigma$ ), что составляет (п. 14 табл. 15) 6094 тыс. руб.

Тогда стоимость бизнеса в постпрогнозном периоде составит:

$$K_{\text{ПОСТПРОГ}} = \text{ЧДП}\Sigma \times \Sigma K_{\text{ДИСК}}$$

где ЧДП $\Sigma$  – величина суммарного чистого денежного потока на конец прогнозного периода;

$\Sigma K_{\text{ДИСК}}$  – сумма коэффициентов дисконтирования на интервале, равном продолжительности постпрогнозного периода.

$$K_{\text{ПОСТПРОГ}} = 6\,094\,000 \times (0,3186 + 0,2633 + 0,2176 + 0,1799) = 6\,094\,000 \times 0,9794 = 5\,968\,463 \text{ руб.} \approx 5\,968\,000 \text{ (руб.)}$$

3. *Расчет суммарной величины стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода – NPV)*

Суммарная величина стоимости бизнеса равна сумме стоимости бизнеса в прогнозный и постпрогнозный периоды:

$$K_{\text{ПРОГ}} + K_{\text{ПОСТПРОГ}} = 2\,101\,000 + 5\,968\,000 = 8\,069\,000 \text{ (руб.)}$$

Таким образом, расчет с использованием методов доходного подхода (метода дисконтирования денежных потоков и метода капитализации дохода) показывает, что стоимость бизнеса (величина чистого дисконтированного дохода), связанного с приобретением и использованием предприятием новой организационно-производственной структуры, построенной на базе ГПС, составляет 8069 тыс. руб.

*Рассчитаем величину чистого дисконтированного дохода (NPV) с использованием финансовых потоков.*

Величина чистого дисконтированного дохода рассчитывается по следующей формуле:

$$NPV = \left[ \sum_{t=1}^T (\text{ЧП}_t + A_t) \times 1/(1+E)^t - \sum K_t \times 1/(1+E)^t \right],$$

где ЧП $_t$  — величина чистой прибыли, полученная в t-м году реализации проекта, связанного с приобретением и использованием предприятием ГПС;

A $_t$  — величина амортизации, начисленной в t-м году реализации проекта, связанного с приобретением и использованием предприятием ГПС;

K $_t$  — величина инвестиционных затрат предприятия в t-м году реализации проекта, связанного с приобретением и использованием ГПС.

1. *Расчет результатов (ЧП + А) и инвестиционных затрат (К) в прогнозном временном интервале приобретения и использования ГПС*

Для расчетов результатов и инвестиционных затрат предприятия воспользуемся данными таблицы 6, в которой рассчитаны потоки денежных средств предприятия.



Таблица 6

## Расчет финансовых потоков в прогнозном временном интервале

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.					
	0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
<b>Результаты деятельности предприятия</b>						
Сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А)	3003	3756	4568	5445	6393	7416
Коэффициент дисконтирования ( $K_{\text{диск}}$ )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А) <sub>диск</sub>	3003	3239	3120	3074	2982	2859
Дисконтированная сумма ЧП и А, рассчитанная нарастающим итогом $\Sigma$ (ЧП + А) <sub>диск</sub>	3003	6242	9362	12436	15418	18277
<b>Инвестиционные расходы предприятия</b>						
Инвестиции в приобретение оборудования ( $K_{\text{об}}$ )	(12000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
Суммарные инвестиции предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ )	(12900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
Коэффициент дисконтирования ( $K_{\text{диск}}$ )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
Дисконтированная сумма инвестиций предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ ) <sub>диск</sub>	(12900)	(838)	(717)	(640)	(571)	(510)
Дисконтированная сумма инвестиций предприятия (нараст. итогом) $\Sigma$ ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ ) <sub>диск</sub>	(12900)	(13738)	(14455)	(15095)	(15666)	(16176)

2. Расчет результатов (ЧП + А) и инвестиционных затрат (К) в постпрогножном временном интервале приобретения и использования ГПС

Таблица 7

Расчет финансовых потоков в постпрогножном временном интервале

Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			
	6-й год	7-й год	8-й год	9-й год
<b>Результаты деятельности предприятия</b>				
Сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А)	7416	7416	7416	7416
Коэффициент дисконтирования ( $K_{\text{диск}}$ )	0,3186	0,2633	0,2176	0,1799
Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А) <sub>диск</sub>	2363	1953	1614	1334
Дисконтированная сумма ЧП и А, рассчитанная нарастающим итогом $\sum(\text{ЧП} + \text{А})_{\text{диск}}$	20640	22593	24207	25541
<b>Инвестиционные расходы предприятия</b>				
Инвестиции в приобретение оборудования ( $K_{\text{об}}$ )	(0)	(0)	(0)	(0)
Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(1322)	(1322)	(1322)	(1322)
Суммарные инвестиции предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ )	(1322)	(1322)	(1322)	(1322)
Коэффициент дисконтирования ( $K_{\text{диск}}$ )	0,3186	0,2633	0,2176	0,1799
Дисконтированная сумма инвестиций предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ ) <sub>диск</sub>	(421)	(348)	(288)	(238)
Дисконтированная сумма инвестиций предприятия (нараст. итогом)	(16597)	(16954)	(17233)	(17471)

$\Sigma(K_{об} + ЧОК)_{диск}$				
-------------------------------	--	--	--	--

### 3. Расчет показателей эффективности реализации проекта

Чистый дисконтированный доход (NPV):

$$NPV = 25\,541\,000 - 17\,471\,000 = 8\,070\,000 \text{ (руб.)}$$

Итак, расчеты показали, что чистый дисконтированный доход (NPV) составляет:

- рассчитанный через потоки денежных средств — 8069 тыс. руб.;
- рассчитанный через финансовые потоки — 8070 тыс. руб.

Значение показателей эффективности деятельности предприятия и соответственно стоимость его бизнеса можно повысить, если перейти на ускоренные методы начисления амортизации.

Используя исходные данные предыдущего примера, будем считать, что амортизация по основным средствам ГПС начисляется методом уменьшаемого остатка их балансовой стоимости с коэффициентом ускорения, равным 2,0.

Выполним расчет стоимости бизнеса с использованием потоков денежных средств.

*Расчет амортизационных отчислений от стоимости оборудования ГПС*

При использовании метода уменьшаемого остатка балансовой стоимости основных средств величина начисленной амортизации для каждого t-го года рассчитывается по следующей формуле:

$$A_t = k_{ускор} * a * K_t^{ост},$$

где  $k_{ускор}$  — коэффициент ускорения, максимальное значение которого равно 2,0;

$a$  — базовая норма амортизации;

$K_t^{ост}$  — остаточная стоимость основных средств в t-м году начисления амортизации.

Расчет величины амортизационных отчислений от стоимости оборудования ГПС при использовании метода уменьшаемого остатка балансовой стоимости основных средств приведен ниже.

Таблица 8

Расчет амортизационных отчислений от стоимости оборудования ГПС

Год	Величина начисленной амортизации ( $A_t$ ), тыс. руб.	Остаточная стоимость оборудования ( $K_t^{ост}$ ), тыс. руб.	Год	Величина начисленной амортизации ( $A_t$ ), тыс. руб.	Остаточная стоимость оборудования ( $K_t^{ост}$ ), тыс. руб.
T = 0	2400	9600	T = 5	786	3146
T = 1	1920	7680	T = 6	629	2517
T = 2	1536	6144	T = 7	503	2014
T = 3	1229	4915	T = 8	403	1611
T = 4	983	3932	T = 9	1611	0

1. Расчет стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода — NPV) в прогнозном периоде

Для расчета также используем метод дисконтирования денежных потоков.

Таблица 9

## Расчет дисконтированных потоков денежных средств

№	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.					
		0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
1	Выручка от продаж (В)	50000	54000	58320	62986	68024	73466
2	Чистая выручка (ЧВ)	42373	45763	49424	53378	57647	62259
3	Переменные расходы (Р)	30000	32400	34992	37792	40814	44080
4	Постоянные расходы (Н)	10000	10000	10000	10000	10000	10000
5	Себестоимость продукции (С)	40000	42400	44992	47792	50814	54080
6	Прибыль до налогообложения (ΠО)	2373	3363	4432	5586	6833	8179
7	Чистая прибыль (ЧП)	1803	2556	3368	4245	5193	6216
8	Амортизационные отчисления (А)	2400	1920	1536	1229	983	786
9	Чистая прибыль + амортизация (ЧП + А)	4203	4476	4904	5474	6176	7002
10	Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
11	Чистый денежный поток от текущей деятельности (ЧДП <sub>тек</sub> )	3303	3504	3854	4340	4952	5680
12	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности (ЧДП <sub>инв</sub> )	(12000)	0	0	0	0	0
13	Чистый денежный поток от финансовой деятельности (ЧДП <sub>фин</sub> )	0	0	0	0	0	0
14	Суммарный чистый денежный поток (ЧДП <sub>Σ</sub> )	(8697)	3504	3854	4340	4952	5680
15	Коэффициент дисконтирования (К <sub>диск</sub> )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
16	Дисконтированный суммарный чистый денежный поток (ЧДП <sub>диск</sub> )	(8697)	3022	2632	2450	2310	2190
17	Дисконтированный чистый денежный поток (нараст. итогом) (Σ ЧДП <sub>диск</sub> )	(8697)	(5675)	(3043)	(593)	1717	3907

2. Расчет стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода — NPV) в постпрогнозном периоде

В данном случае для расчета стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода) в постпрогнозном периоде нельзя использовать метод капитализации дохода. Поэтому воспользуемся методом дисконтирования потоков денежных средств.

Таким образом, стоимость бизнеса (величина чистого дисконтированного дохода) составит:

- в прогнозном периоде – 3907 тыс. руб.;
- в постпрогнозном периоде – 5504 тыс. руб.

Суммарная стоимость бизнеса (величина чистого дисконтированного дохода) составит 9411 тыс. руб.

Таблица 10

Расчет стоимости бизнеса (величины чистого дисконтированного дохода) в постпрогнозном периоде

№	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			
		6-й год	7-й год	8-й год	9-й год
1	Выручка от продаж (В)	73466	73466	73466	73466
2	Чистая выручка (ЧВ)	62259	62259	62259	62259
3	Переменные расходы (Р)	44080	44080	44080	44080
4	Постоянные расходы (Н)	10000	10000	10000	10000
5	Себестоимость продукции (С)	54080	54080	54080	54080
6	Прибыль до налогообложения (ПО)	8179	8179	8179	8179
7	Чистая прибыль (ЧП)	6216	6216	6216	6216
8	Амортизационные отчисления (А)	629	503	403	1611
9	Сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А)	6845	6719	6619	7827
10	Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(1322)	(1322)	(1322)	(1322)
11	Чистый денежный поток от текущей деятельности (ЧДП <sub>тек</sub> )	5523	5397	5297	6505
12	Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности (ЧДП <sub>инв</sub> )	0	0	0	0
13	Чистый денежный поток от финансовой деятельности (ЧДП <sub>фин</sub> )	0	0		
14	Суммарный чистый денежный поток (ЧДП <sub>Σ</sub> )	5523	5397	5297	6505
15	Коэффициент дисконтирования (к <sub>диск</sub> )	0,3186	0,2633	0,2176	0,1799
16	Дисконтированный суммарный чистый денежный поток (ЧДП <sub>диск</sub> )	1760	1421	1153	1170
17	Дисконтированный чистый денежный поток (нараст. итогом) (ΣЧДП <sub>диск</sub> )	5667	7088	8241	9411

Расчет величины чистого дисконтированного дохода с использованием финансовых потоков приведен далее.

*1. Расчет результатов (ЧП+А) и инвестиционных затрат (К) в прогнозном временном интервале приобретения и использования ГПС*

Для расчетов результатов и инвестиционных затрат предприятия воспользуемся данными таблиц 9 и 10, в которых рассчитаны потоки денежных средств предприятия.

Таблица 11

Расчет финансовых потоков в прогнозном временном интервале

№	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.					
		0-й год	1-й год	2-й год	3-й год	4-й год	5-й год
<b>Результаты деятельности предприятия</b>							
1	Сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А)	4203	4476	4904	5474	6176	7002
2	Коэффициент дисконтирования ( $k_{\text{диск}}$ )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
3	Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизации $(\text{ЧП} + \text{А})_{\text{диск}}$	4203	3860	3349	3090	2881	2699
4	Дисконтированная сумма ЧП и А, рассчитанная нарастающим итогом $\sum(\text{ЧП} + \text{А})_{\text{диск}}$	4203	8063	11412	14502	17383	20082
<b>Инвестиционные расходы предприятия</b>							
5	Инвестиции в приобретение оборудования ( $K_{\text{об}}$ )	(12000)	(0)	(0)	(0)	(0)	(0)
6	Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
7	Суммарные инвестиции предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ )	(12900)	(972)	(1050)	(1134)	(1224)	(1322)
8	Коэффициент дисконтирования ( $k_{\text{диск}}$ )	1,0	0,8624	0,6830	0,5645	0,4665	0,3855
9	Дисконтированная сумма инвестиций предприятия $(K_{\text{об}} + \text{ЧОК})_{\text{диск}}$	(12900)	(838)	(717)	(640)	(571)	(510)
10	Дисконтированная сумма инвестиций предприятия (нараст. итогом) $\sum(K_{\text{об}} + \text{ЧОК})_{\text{диск}}$	(12900)	(13738)	(14455)	(15095)	(15666)	(16176)

2. Расчет результатов (ЧП + А) и инвестиционных затрат (К) в пост-прогножном временном интервале приобретения и использования ГПС

Таблица 12

Расчет финансовых потоков в постпрогножном временном интервале

№	Наименование показателя	Значение показателя, тыс. руб.			
		6-й год	7-й год	8-й год	9-й год
<b>Результаты деятельности предприятия</b>					
1	Сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А)	6845	6719	6619	7827
2	Коэффициент дисконтирования ( $k_{\text{диск}}$ )	0,3186	0,2633	0,2176	0,1799
3	Дисконтированная сумма чистой прибыли и амортизации (ЧП + А) <sub>диск</sub>	2181	1769	1440	1408
4	Дисконтированная сумма ЧП и А, рассчитанная нарастающим итогом $\sum(\text{ЧП} + \text{А})_{\text{диск}}$	22263	24032	25472	26880
<b>Инвестиционные расходы предприятия</b>					
5	Инвестиции в приобретение оборудования ( $K_{\text{об}}$ )	(0)	(0)	(0)	(0)
6	Инвестиции в оборотный капитал (ЧОК)	(1322)	(1322)	(1322)	(1322)
7	Суммарные инвестиции предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ )	(1322)	(1322)	(1322)	(1322)
8	Коэффициент дисконтирования ( $k_{\text{диск}}$ )	0,3186	0,2633	0,2176	0,1799
9	Дисконтированная сумма инвестиций предприятия ( $K_{\text{об}} + \text{ЧОК}$ ) <sub>диск</sub>	(421)	(348)	(288)	(238)
10	Дисконтированная сумма инвестиций предприятия (нараст. итогом) $\sum(K_{\text{об}} + \text{ЧОК})_{\text{диск}}$	(16597)	(16945)	(17233)	(17471)

### 3. Расчет показателей эффективности реализации проекта

Чистый дисконтированный доход (NPV) составит:

$$NPV = 26\,880\,000 - 17\,471\,000 = 9\,409\,000 \text{ (руб.)}$$

Итак, расчеты показали, что чистый дисконтированный доход составляет:

- рассчитанный через потоки денежных средств — 9411 тыс. руб.;
- рассчитанный через финансовые потоки — 9409 тыс. руб.

Причем величина чистого дисконтированного дохода в случае перехода на ускоренную амортизацию основных средств увеличилась по сравнению с равномерным способом начисления амортизации.

Анализ деятельности отраслевого предприятия, несмотря на проблемы, связанные с управлением, указывает на положительные тенденции в развитии. Главной целью данного предприятия является максимизация чистой прибыли как одного из источников, с помощью которого оно обеспечивает свою платежеспособность и приращение богатства собственника.

Основываясь на цели и данных анализа деятельности предприятия, можно определить алгоритмическую модель системно-функционального инструментария по решению проблем управления денежными потоками на данном предприятии (рис. 2).

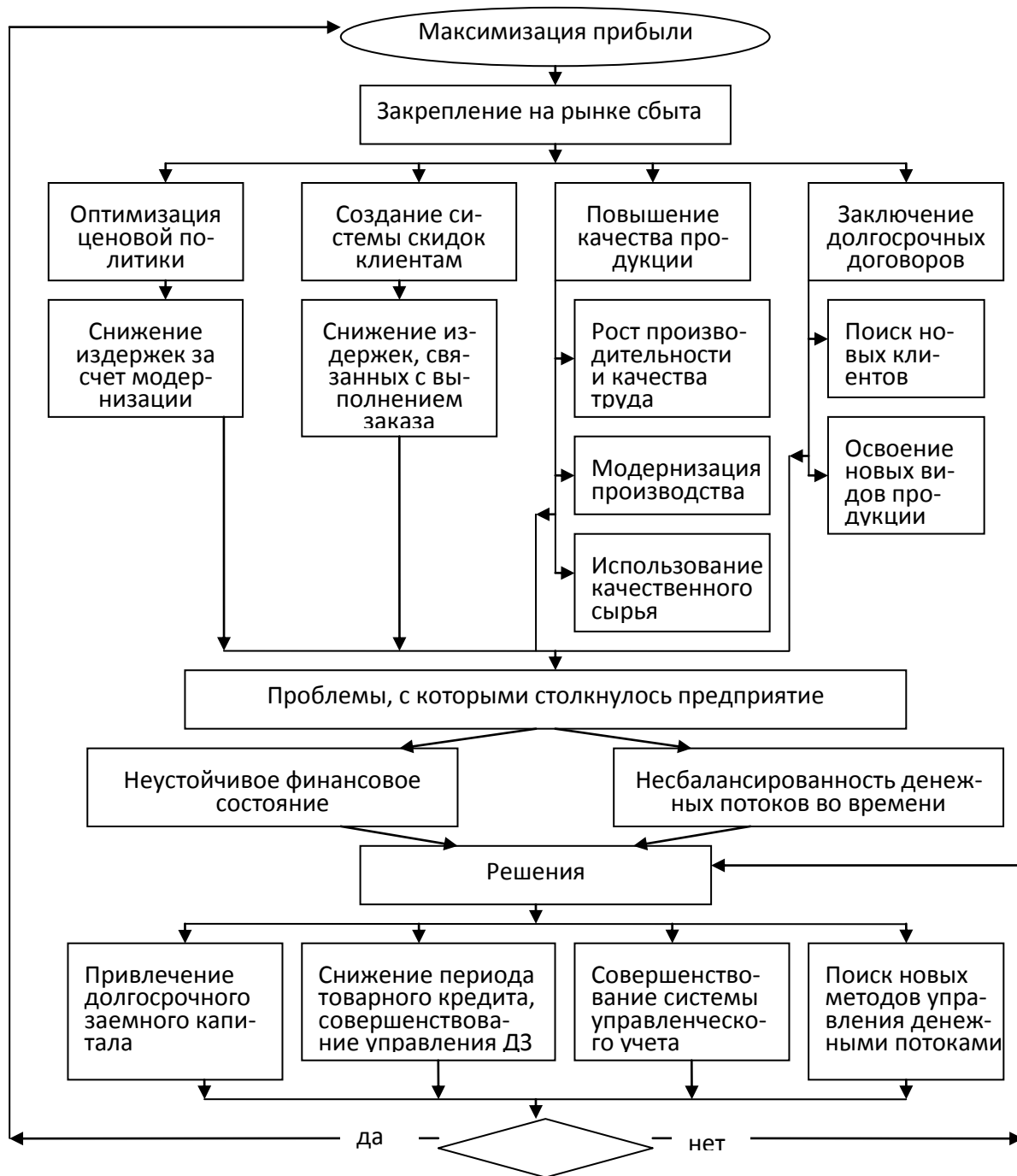


Рис. 2. Алгоритм решения проблем управления денежными потоками, применяемый отраслевым предприятием

Основной задачей, исполнение которой способствует достижению основной цели предприятия, является закрепление на рынке сбыта продукции, так как организация образовалась совсем недавно и еще не прочно укрепила свои позиции.

Решению данной задачи способствуют следующие мероприятия:



- оптимизация ценовой политики, обеспечивающей дополнительный размер операционного дохода;
- создание системы стимулов (скидок) клиентам, увеличивающим объем закупок продукции, а также повышение размера ценовой скидки при осуществлении расчета за реализованную продукцию в виде предоплаты;
- повышение качества производимой продукции;
- заключение долгосрочных договоров с клиентами.

В свою очередь каждое из вышеперечисленных мероприятий осуществляется за счет таких показателей, как снижение издержек, рост производительности, использование качественного сырья и т.п.

Все они взаимосвязаны, и улучшение одного показателя ведет к улучшению другого. Особенно это касается модернизации, так как она влечет за собой не только повышение качества продукции, но и увеличение объемов производства, снижение издержек и т.д.

При осуществлении данных мероприятий сталкиваются с одними и теми же проблемами, то есть несбалансированностью денежных потоков во времени и неустойчивым финансовым положением.

На данном этапе развития предприятие пытается решить возникающие проблемы с помощью привлечения долгосрочного заемного капитала, жесткого управления дебиторской задолженностью, а также совершенствования управленческого учета с помощью внедрения программы 1С 8 Бухгалтерия.

Данные меры позволяют отрегулировать денежные потоки на предприятии, но это дает лишь временный результат, поэтому для максимизации прибыли необходимо подобрать наиболее подходящий метод управления денежными потоками, который позволит достичь поставленной цели в короткие сроки.

Если рассматривать решения проблем управления денежными потоками в каждом конкретном случае, то очередность действий, которыми руководствуется аппарат управления, можно представить с помощью схемы (рис. 3).

В первую очередь исследование и анализ проблемы руководством подразумевает осуществление относительно широкого комплекса мероприятий, обусловленных несоответствием достигнутых результатов функционирования организации оптимальным ожидаемым на данный момент и в принятой для рассмотрения перспективе. Среди причин такого несоответствия как основания для совершенствования системы управления выделяют изменения в окружении компании, изменения в ожидании клиентов, увеличение конкуренции, внутренние предпосылки – трудности ведения бизнеса предприятия, риск утраты текущего положения компании.

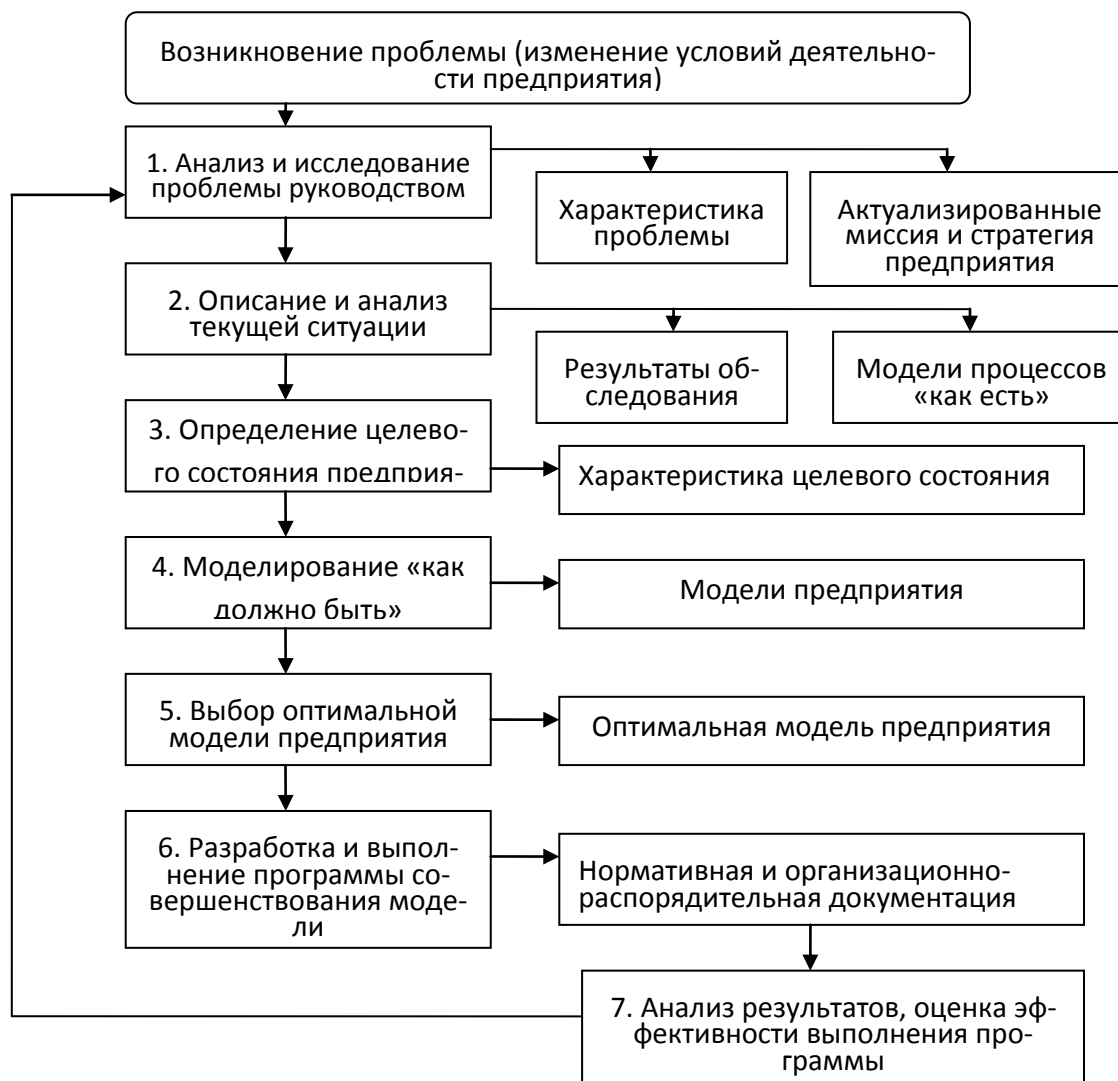


Рис. 3. Алгоритм решения конкретной проблемы, возникающей на предприятии

Затем по результатам анализа и моделирования осуществляется оценка эффективности деятельности подразделений предприятия, на основе которой формируются предложения по совершенствованию его структуры, технологий работы подразделений и предприятия в целом.

Актуализированные на первом этапе миссия и стратегические цели ложатся в основу модели как условия ее адекватности требованиям внешней среды, ожиданиям собственников, сотрудников и клиентов компании.

Таким образом, можно отметить, что алгоритмическая модель решения проблем управления денежными потоками на предприятии является достаточно простой в связи с тем, что общество только начало свою деятельность и не может использовать более эффективные, но дорогостоящие методы оптимизации денежных потоков.

### Библиографический список

1. Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учеб. курс. – К.: Эльга; Ника-Центр, 2004. – 656 с.
2. Ефимова О.В. Финансовый анализ. Современный инструментарий для принятия экономических решений: учеб. – М.: Омега-Л, 2014. – 348 с.

3. Карлин Т.Р., Макмин А.Р. Анализ финансовых отчетов (на основе GAAP). – М.: Инфра-М, 2003. – 448 с.

4. Коваленко О.Г. Финансовое оздоровление коммерческих организаций на основе управления денежными потоками: автореф...канд...наук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sseu.ru/news/news\\_626.html?template=29](http://www.sseu.ru/news/news_626.html?template=29).

5. Савицкая Г.В. Экономический анализ. – М.: Новое знание, 2004. – 640 с.

6. Управление финансовым состоянием организации (предприятия): учеб. пособие / под ред. Э.И. Крылова, В.М. Власовой – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.

УДК 338.22

## ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ СТАНОВЛЕНИЯ ИНСТИТУТОВ РЕГИОНАЛЬНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ

Е.С. Ягуткина, С.М. Ягуткин

*В статье рассматривается эволюция государственного управления в России, обосновываются этапы институционального развития регионов и местного самоуправления.*

В современной литературе [1-5] сложилась точка зрения, что региональное самоуправление в современной России сложилось в ходе реформ 90-х годов, в этой связи представляется целесообразным высказать иную точку зрения.

Фактически институт регионального самоуправления на Руси имеет многовековую историю, в которой условно можно выделить следующие этапы.

*Первый этап* – зарождение института самоуправления в Древней Руси. Специфической особенностью данного этапа является отсутствие узаконенных формализованных нормативных актов, регулирующих институт регионального самоуправления в современном понимании данного слова. На этом этапе произошло зарождение городов, основным представительным органом власти в которых было народное собрание, или вече. Этот метод принятия управленческих решений был неэффективным, по принципу громогласности главных оппонентов. Поэтому заинтересованные горожане нанимали крикунов.

*Второй этап* – земская реформа Ивана Грозного, сводилась к усилению централизованной власти. Реформы Ивана Грозного ослабили рабство крестьян, вывели их из всевластья местных князей, предоставили широкие полномочия земским и губным старостам, которые избирались самим же населением.

*Третий этап* – реформы самоуправления городов Петра I. В это время произошло формирование правового статуса городов и городского населения как особого сословия. Дальнейшее развитие промышленности, торговли и фи-

нансов потребовало издания новых правовых актов, регулирующих сферы деятельности всех секторов экономики города. По сути своей, создание при Петре I органов городского самоуправления являлось управленческой революцией городского хозяйства, заложившей основы современной системы управления.

*Четвертый этап* – институциональные реформы Екатерины II, суть которых сводилась к следующему. Для эффективного сбора налогов и призыва рекрутов в армию были созданы 50 губерний, в каждой из которых насчитывалось 10-12 уездов. В основу деления была положена численность населения. На территории каждой из вновь образованных губерний проживало около четырехсот тысяч человек, на территории уезда — около тридцати тысяч. Губернаторов назначал Сенат – высший орган власти в России. Губернаторы напрямую подчинялись императрице. Высшим органом управления губернии по административным делам являлось губернское правление. Сбор налогов и управление финансами возлагалось на казённую палату, которую возглавлял вице-губернатор. Административными центрами уездов стали города, а также крупные сельские поселения, которые получили статус городов.

*Пятый этап – реформы 1861 года*, связан с развитием сельских поселений. Основу административно-территориального управления в сельской местности по положению 1861 г. составляли волости. Волостной сход избирал старшину, правление и крестьянский суд. В сёлах сельский сход избирал старосту сроком на три года. Сельский сход определял условия и порядок пользования общинной землей, благоустройства территорий и других нужд сельского общества, включая обучение грамоте, уплаты казенных податей, выполнения воинской повинности, охраны общественного порядка и т.д. Институт оперативного управления в рамках полномочий сельского схода осуществлял староста.

*Шестой этап* можно охарактеризовать, как местное самоуправление в период становления капитализма в России. Реформы позволили к 1917 г. сформировать развитую систему местного самоуправления, состоящую из самоуправления различных взаимосвязанных групп социально-активного населения: крестьянских общин и волостей, самоуправления земств, городов и уездов, самоуправления дворянского и мещанского сословий. Несколько сельских общин объединялись в волость. Высшим органом власти был волостной сход, который представлял собой собрание сельских старост и выбранных крестьян. На сход также могли приходиться крестьяне, желавшие участвовать в собрании. Волостной сход собирался в крупном торговом селе. Волостное правление представляло собой прообраз современного института региональных торгово-промышленных палат, поскольку вело специальные записи решений схода, сделок и договоров, заключенных между крестьянами и различными хозяйствующими лицами.

*Седьмой этап* – местное самоуправление советского периода, при котором сельские советы выполняли роль проводников установок центра, а также выполняли ограниченные хозяйственные функции. Для этого периода характерны все пронизывающие институты подавления, сочетающиеся с тотальной

идеологизацией всех, без исключения, функций и видов какой-либо общественной деятельности, не говоря уже об управлении. Однако общенациональный эффект планово-централизованной системы управления налицо и носит неоспоримый характер.

*Восьмой этап* – сознательный развал системы централизованного государственного и территориального управления в эпоху перестройки и реформ 1990-х годов. Характеризуется хаосом, вседозволенностью, сознательным разрушением институтов государственной власти и превращением России из индустриальной сверхдержавы в полуколониальную страну, сырьевой придаток Запада, активно финансирующего негативные процессы у своего основного оппонента. Вся суть проводимых в стране горбачевско-ельцинских реформ сводилась к личному обогащению реформаторов на основе предательства общенациональных интересов. Идеологи реформ отлично понимали, что административную и государственную должность по наследству передать нельзя, а личный капитал можно. Отсюда сознательный развал государственной машины управления позволял действовавшему на тот момент времени административному аппарату раз и на всегда решить собственные материальные проблемы, а также обеспечить лучезарное будущее своим детям, внукам и правнукам.

*Девятый, современный, этап* – сохранение остатков российского общества. Главная задача путинских реформ заключается в преодолении разрушительных последствий горбачевско-ельцинских реформ, восстановлении государственности в России. В этой связи осуществляется целенаправленное восстановление эффективных институтов государственной власти, при условии интеграции местного самоуправления в решение стратегических общенациональных задач. Вся суть реформ сводится к четкому разделению полномочий органов местного самоуправления, цель которых – оптимальное использование местных ресурсов и повышение качества жизни проживающего населения, и полномочий центра, целью которого является обеспечение стабильности в обществе и решение стратегических общенациональных задач. Особенностью данного этапа является открытость и прозрачность принимаемых центром и местными органами власти решений.

Таким образом, этапы эволюционного развития институтов регионального самоуправления современной России прошли сложный путь исторического развития, связаны с воздействием противоречивых, разнонаправленных факторов, оказывающих как позитивное, так и негативное влияние. Главная проблема заключается в соблюдении приоритета общенациональных интересов над интересами отдельных групп социально-активного населения, интеграции местных ресурсов и интересов проживающего населения в решение наиболее важных общенациональных задач.

#### **Библиографический список**

1. Алпатов Ю.М. Развитие местного самоуправления в городах России и мира. – М.: Изд-во Юркомпани, 2007. – 210 с.

2. Аничин В.Л., Сазанов С.В. Исследование реакции многоукладного сельского хозяйства на изменение институциональных условий. – Белгород: Изд-во БелГСХА, 2011. – 181 с.

3. Киселева А.М. Развитие территориального общественного самоуправления в крупном городе // Социологические исследования. – 2008. – № 10. – С. 73-80.

4. Растворцева С.Н., Снитко Л.Т., Гринева Н.А. Конкурентоспособность региона: теоретические основы и направления повышения. – Белгород: Изд-во БУПК «Кооперативное образование», 2008.– 340 с.

5. Шуба К. Местное самоуправление в современной России: Достижение и проблемы // Власть. – 2010. – № 8. – С. 65-67.

## **EVALUATION OF MANAGEMENT SYSTEM IN A CHOSEN ENTERPRISE**

E. Swoiński, D. Okonek

*The work tried to prove that management and support systems in achieving desired high quality nowadays are inseparable element of every enterprise and organization. It also strived to present the idea of management systems and facts which confirm that quality management systems have the biggest impact on demand and expectation of a consumer.*

In today's world of economy, we strive for improvement of production processes which aim to enhance the quality of products and provided services. Introduction of quality management system is a method that improves functioning of the whole production process through professional and adjusted quality norms, proving the value, quality and safety of a product. This way, we aim to increase consumer's demand and satisfaction.

While referring to the genesis of quality norms, it should be mentioned that they were established in the end of the 50's. The normalization of the management systems was not limited only to detecting the mistakes but also fixing and preventing new ones.

We can easily and specifically determine the actions of modern enterprises, organizations and companies while talking about the history of norms and management of quality improvements. We can also fairly and meticulously evaluate the functioning of the today's world of production and quality offered in services and products.

Management systems are inseparable element of every enterprise. Thanks to it, the enterprise is capable of acting and functioning in a correct way. It is able to overcome every difficult situation and deal with it without any problems. Enterprise which has a complex and correctly implemented quality management support systems is one that is dependable, and capable of facing every task and meeting every requirements set by the times or consumer's demands.

There were many attempts to describe what the management really is and it always raised many doubts and controversies.

The definition of management system is discussed as well. Most of the people will acknowledge that the management system is a plan of action of some sort, causing either negative or positive impact on the environment. This system is very helpful in many areas of today's economy, and we can constantly control everything happening in the production and service processes. The system, along with the executive subsystem co-decides about efficiency, profitability and economy of the business and non-profit activity. To form such system (create, exploit, use, and change), first it must be correctly identified. The knowledge of the genesis, nature, mechanisms, structure, etc. of the management system is not enough<sup>1</sup>.

The goals of management systems can be divided by: importance, range and time frame. Knowing the goals simplifies understanding the policy of certain enterprises. In each of those, more or less complex management system is functioning, thanks to which we are certain that everything heads in the right direction. If the system fails, we look for the cause in the goals.

Goals of managing the quality system as well as management system functions are divided into: planning, organizing, leading – motivating, controlling and improving. Every organization has some sort of organizational structure level. Each organizational unit functioning in an enterprise is included in quality management. Depending on the organization, we can distinguish several units: production units, administration units and production-administration units. To achieve set goals, the management has to create an independent organizational structure. It aims to create the so-called organizational hierarchy.

Every organization distinguishes few kinds of processes functioning in it. In terms of processes we can divide the organization into executive, which is realized in production enterprises, production-organizational, and managing, processes of which occur in administrative units. The processes are divided into executive and managing processes. Depending on the nature of the organization, more specific division can be formed in different ways.

Another important element for management system are resources. Similar to other elements we can divide the resources. All of them are processed, exploited and manufactured. Using resources gives information on enterprises' expenses. In case where maintaining resources is bigger than incomes, an entrepreneur has to undertake steps to decrease the costs of maintaining the organizational unit.

Normally, the term quality management can be applied to process and resources management through the point of view of effects and actions associated with quality. In quality management it is also possible to set and practice all kinds of formulas or rules of proceedings in practical organizations. Such actions are about obtaining the best quality of product possible and meeting demands of the client at low expenses.

Reciprocal effects occurring in an organizations are a result of spreading of the informative nature which appear in a form of specific decisions and information. In

---

<sup>1</sup> [http://wiczak.pl/doradztwo\\_gospodarcze/pages/polski/strona-glowna.php](http://wiczak.pl/doradztwo_gospodarcze/pages/polski/strona-glowna.php) [Accessed May, 2014]

this case we should distinguish management decisions which are aimed at quality of the managed system and external effects.

Quality management system functions in every organization or enterprise. It has to consist of couple of indispensable elements for it to work properly. Most of all it has to have a structure of a qualitative system, which consists of management responsibility, correct division of responsibilities for quality, basic resources, operational procedures and information on quality. Management responsibility is nothing else but responsibility for quality policy and decisions made in case of implementing, initiating or development of quality system.

Organizational structure, which should use organizational structure of an enterprise in acting and planning, is an inseparable element of quality management system. Main and the most important task of each quality management system is fulfilling the needs and requirements of a client who is the most important element and to whom the most of attention is paid in the production system.

The structure of the quality system has to be efficient. Factors conditioning its efficiency describe the purpose of using the system are very clear.

Quality management is based on agreements with production resources providers.

Using statistical methods in management system is another important element of the system. They should be used by manufacturers, which helps checking if the validness of the process and parameters of the product meet the quality demands<sup>2</sup>.

The staff plays a big part in every enterprise. The results of the enterprise's actions depend on the work and qualifications of the staff.

Managing human resources is not easy, because everything depends on the supervisor. If he or she picks the staff properly and soundly motivates them, they will work efficiently.

Cooperation between staff members is also very important. If the whole group strives for achieving the desired quality, it is easier to get the results.

Documentation of the quality system is a compilation of all materials useful to document the facts, actions and realization of the goals in manufacture. The most typical documents are e.g. quality books, original sketches, xerox copies, or manuals. Documenting is important for enterprises main objective of which is the quality of products and services.

Every resolution contained in the documentation has to be reflected in practice and often verified by an auditor both internal and external.

The concepts of quality management can be divided considering three criteria: validity, range, and the dominant characteristic. The concepts can also be divided considering descriptive criteria such as creativity, parameters and bureaucracy. The creativity criteria can be assigned to the TQM concept.

To achieve success in the process of quality management it is not enough to just base on and follow the concept of managing, since every concept is based on a uni-

---

<sup>2</sup> Kolman R., Kruk K., *Nowoczesny system zarządzania jakością*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego sp.z.o.o. Bydgoszcz, 1997



versal set of quality system management. Nowadays, the collection of eight principles published and formulated in the ISO 9001:2000 standard is considered the most correct, detailed and balanced set of rules.

Before taking up designing the quality management system, the importance of the units to be used in the system should be considered. It has to be defined which organizational units are important and have impact on the quality and which don't. Basically, it is not possible to unequivocally state which of the units is not directly connected to the quality system.

There are a lot of publications available, showing outlines of implementing and designing quality management systems. However, in practice every organization operates on different basis and there is no one recipe on how to achieve the perfect quality management system.

For the system to be efficient, we have to make sure that the employees work according to its regulations. That is why organizing internal audits from the area of quality management system is a way to be sure that the documentation is implemented and followed in all areas of the organization.

ISO 9000 standards regulate organizational actions in an enterprise in a way that ensures achieving desired quality of products or services. ISO 9000 standards are constantly expanded. Every four years there is a change in their basic requirements.

Basic management standards were laid down quite generally, that is why in some cases it is difficult to assign a certain standard to an economic activity. That is why a need to work out a supplemental standards occurred. These standards aim at defining specific requirements toward given economic area. Most of the supplemental standards were worked out for ISO 9000 and ISO 9004 standards and for norms defining requirements towards audits, equipment and quality system documentation.

For the management quality system to be useful and beneficial, it has to concentrate mainly on its effectiveness and efficiency and not only on compatibility with the ISO standard. That is why different forms of management system evaluation, in form of audits, were introduced. Desk audit should be executed before a full audit in the organization. It helps gathering information on the management system in an organization, and deciding if it is documented enough, and if the documentation itself is clear and accurate. Based on the results we can plan further audit actions.

Quality management systems and product quality support systems offered by an organization are essential nowadays, because a client purchasing a product focuses more often on the quality and not the price.

After introducing the general theory and presenting the most important information on organizing management systems, it is time to introduce how above mentioned actions take place in existing organizations, and how are they implemented in the "life" of an enterprise. Based on the interview carried out with couple of employees of production organization unit we can ascertain, that in every enterprise it is essential to have own, complex management system. It gives us a clear picture of what is going on in our organization. It shows, how a company should develop. Thanks to the management system we achieve success. We are able to prevent crisis of all kinds or a downfall of an enterprise. Functioning of management system gives us certainty

that everything is heading in the right direction. If not for the management systems, employees wouldn't know which positions they are working on. It wouldn't be possible to define expenses and incomes. There would be chaos and disarray.

In the X company that is analyzed, the HACCP systems works flawlessly. Couple of times in a month there are quality controls and audits are carried out, thanks to which the client is certain that the product is of high quality. Each audit is discussed and analyzed by the management and employees, and there is always a discussion on improving the quality of products and services. Another reason why the system works flawlessly is because, the employees from the moment of being employed, through trainings and meetings are constantly controlled by the quality improvement authorities. After each audit or control employees are rewarded for achieving required quality. Motivation is a very important aspect for them. When an employee is efficiently motivated, his work is more productive, which makes the quality of the products higher. Good quality of a product depends not only on the employees' work. It also depends on management and the top brass of the enterprise. It is thanks to them that the division of responsibilities is done so well. Each employee knows his job and responsibilities. Management took care of gaining knowledge by staff during each training. It is the management that rewards for good work and supports motivating employees. The staff working on quality and client's satisfaction takes part in individual processes of quality management systems, which makes them feel like an integral part of an organization. Clients and consumers are satisfied with the quality of the products and services provided by the X company. They say that the company is decent, clean and of high quality. The fact is that the prices are higher than in other companies, but the clients prefer using the services of the X company because the atmosphere itself speaks of high quality.

The Y company doesn't use any quality management system. That is why the main problem is the lack of engagement of the employees in the enterprise's affairs. They don't have anyone to care for because no one appreciates their work. They come to work because they have to, that's what one of the employees of the organization said about his engagement. The team is well-oiled and works efficiently but there are no visible results. Clients are dissatisfied. There are frequent complaints, refund demands or civil cases against such enterprises. Clients compare the two companies – X and Y – and say that the first one is much better and takes care of them more. The Y company is consumed by chaos and disorder. Products are hard to find and are kept in inappropriate conditions. They are small companies that is why we can assume that it is the fault of lack of space of too large deliveries. Consumers of such organizations leave dissatisfied and often outraged by the attitude of the legal practitioners and management that allows such situations to take place. It is more frequent that despite lower price, a client prefers paying more and use the services of a company that would treat him or her the way it would like to be treated while using services of the trade business.

In conclusion, the consumer has to be certain that the company is trustworthy and the product is irreproachable. In other case the client who is disappointed in a company, won't come back and will try to warn others which can lead to lack of cli-

ents, incomes and downfall of a company. That is why we should remember that enterprises which implement HACCP system, can guarantee high quality of services and products, and meeting the demands, and can be trustworthy.

The issue with management systems is multi-faceted. Quality management systems can be variously understood and formulated. Not many people realize the importance of improving the quality of products. The quality has a big impact on the quality of life of many of us.

Evaluating and comparing organization working according to quality management systems, and organizations lacking thereof, we can assume that enterprise using such system are prospering much better. They ensure the client's trust and renown. Thanks to the systems they function without any problems which causes the enterprises to make good impression in comparison to the enterprises which don't use them. Those companies have problems with appealing to the customer. But when they do, they realize that the quality is the most important thing from the point of view of the customer. Companies which use quality support system strive for improvement of their work, which is why they gain more recipients. At the same time they strengthen their position on the market, which makes their products more and more desired. Organizations that did not implement quality improvement systems have problems with detecting dangers and inconsistencies in production activities. They are unable to handle crisis situations, where organizations that use the systems are doing just fine.

We can unequivocally say that the organizations which use efficient quality management systems are better prospering. Client is more satisfied with buying a quality product. However, we have to take into consideration the fact that the client's demands change with the times. It is difficult to introduce changes and improvements constantly. But, having well built quality improvement system, everything is possible and the processes are more efficient. If the companies function according to procedures, they work more efficient which increases the incomes and number of clients. We can say that the main motto of the quality support systems is the well-known saying "The customer is always right". That is why we can state that without a client there would be no enterprises. It is worth fighting for the customers and meeting their demands, because when client is happy, everyone is, and the enterprise functions properly. Thanks to all of this the whole consumer chain is capable of cooperating and functioning according to set standards, which are established by the times or the clients themselves with their expectations toward a given organization.

#### **Bibliography**

1. Berdowski J.B, Berdowski F.J, HACCP w teorii i praktyce, Oficyna Wydawnicza WSM. – Warszawa, 2006.
2. Hamrol A., Zarządzanie jakością z przykładami, Wydawnictwo Naukowe PWN. – Warszawa, 2007.
3. Kolman R., Kruk K., Nowoczesny system zarządzania jakością, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z.o.o. – Bydgoszcz, 1997.

УДК 658.3.07

## **ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА РАБОЧЕЙ СИЛЫ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Аббас Анмар Бадр Аббас, М.А. Меньшикова

*Повышение качества рабочей силы является одним из главных факторов успеха любого предприятия на современном этапе развития отечественной экономики. В условиях социально-экономической нестабильности и изменчивости рыночной инфраструктуры важное место в текущей работе организации занимают эффективные программы обучения.*

Для России в современных условиях, диктуемых интеграцией нашей страны в мировое сообщество, для повышения конкурентоспособности товаров и экономики в целом необходимо все серьезнее относиться к формированию человеческого капитала. На уровне предприятия необходимость усиленного внимания к качеству рабочей силы диктуется существующей рыночной конъюнктурой. В современных условиях высокой степени конкуренции на рынке выигрывает тот, у кого выше качество обслуживания, качество выпускаемого продукта, выше производительность труда, эффективнее управление предприятием, а эти показатели напрямую зависят от качества работающего персонала.

Курский Электроаппаратный завод (КЭАЗ) – один из ведущих российских предприятий машиностроительной отрасли, который занимает 3-е место по объему производства из почти 100 насчитывающихся в России производителей низковольтной аппаратуры (6% от общего количества производимого в стране низковольтного оборудования) [3].

Управление по работе с персоналом (УПП) ООО «КЭАЗ» также подчиняется стратегическому комитету. УПП в равной степени с другими службами предприятия несет ответственность за решение задач по достижению экономических, технических и социальных целей предприятия и его работников.

Если же описать обучение персонала на ООО «КЭАЗ» с позиции структуры наставничества, то можно выделить несколько этапов обучения.

1. Этап знакомства с организацией (1-6 неделя). Включает в себя проведение разъяснений с новым сотрудником относительно миссии, целей и задач организации, а также его роли в ней; знакомство с персоналом организации; сплочение коллектива; помощь в адаптации к новым условиям в организации.

2. Этап подразумевает также возможность проведения тренингов, направленных на командообразование, закрепление наставника, ознакомление с деятельностью организации непосредственно в работе с наставником. Эффект от спаренной работы «новичка» с наставником довольно высок, так как наставник

может делегировать часть своих обязанностей, после соответствующего обучения, обучаемому.

3. Этап активной работы (7-17 неделя). На этом этапе недавно пришедший в организацию сотрудник начинает свои самостоятельные действия. Тут ему также необходим небольшой контроль со стороны начальника отдела кадров организации. Возможно использование таких обучающих технологий, как Case-study, деловые и ролевые игры, тренинги, направленные на улучшение коммуникационных возможностей.

4. Этап повседневной работы (17-24 неделя). Сотрудник полностью адаптировался в организации и овладел в достаточной степени необходимыми профессиональными навыками. На этапе происходит вовлечение этого сотрудника в обучение новых сотрудников, передача опыта. Также проводятся различные тренинги, направленные на сплочение команды [1, с. 123].

На ООО «КЭАЗ» программа наставничества используется в полном объеме, к тому же наставничество выполняет функции адаптационной программы, ее вполне можно считать наилучшей на сегодняшний день программой для принятых в организацию сотрудников.

Для совершенствования качества рабочей силы на предприятиях нами предложено использование коучинга, который представляет собой больше, чем технологию обучения, это способ мышления. Люди, которые привыкли получать осязаемые результаты — бизнесмены, спортсмены и т.д, понимают, что не всегда используют свои возможности по максимуму. Предприниматели и менеджеры, которые мыслят в этом направлении, при помощи коучинга осуществляют все свои планы, раскрывают способности и достигают больших результатов [2, с. 223].

В рамках совершенствования качества рабочей силы посредством обучения нами разработан алгоритм организации обучения:

- организация программ обучения, переподготовка и повышение квалификации кадров;
- материальное и моральное вознаграждение;
- использование интерактивных методов обучения;
- организация стажировок, в том числе зарубежных;
- планирование и прогнозирование потребности в кадрах, анализ кадрового потенциала;
- планирование и реализация карьерного роста сотрудников.

Достоинство создания нового подразделения заключается в том, что оно позволяет обеспечить взаимосвязь между потребностями предприятия в качественной рабочей силе и эффективностью её использования. Прогнозные данные расходов на осуществление вышеперечисленных мероприятий представлены в таблице 1.

Таблица 1

Расходы на создание кадрового подразделения, отвечающего за качество обучения в организации на 2014 год

Расходы	Тыс.руб.
Приобретение программных продуктов	83
Организация учебной аудитории	40
Приобретение оргтехники и ЭВМ	68
Оплата труда работников отдела	240
Канцелярские расходы	4
Итого за год	435

Источник: Собственные разработки

Как видно из таблицы 1, затраты на предлагаемые нами мероприятия в год составят 435 тыс. руб. В связи с этим ООО «КЭАЗ» следует заранее предусматривать в бюджете средства для программ менеджмента качества обучения и подготовки кадров, используя при этом современные методы обучения, например, тренажёры, компьютерные программы.

На рисунке 1 представлена динамика показателей экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию качества обучения и подготовки работников по годам.

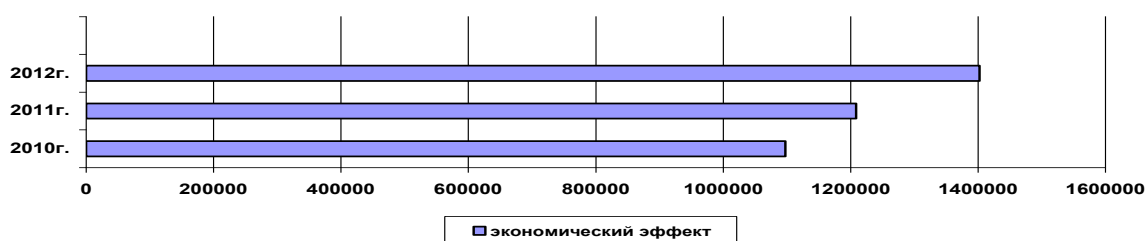


Рис. 1. Динамика показателей экономического эффекта от мероприятий по совершенствованию качества обучения и подготовки работников

В итоге отметим, что планирование и реализацию карьеры работников вновь созданного подразделения необходимо осуществлять через:

- ознакомление работников с имеющимися в организации возможностями продвижения в виде программ обучения и консультаций по индивидуальным планам повышения квалификации;
- регулярное информирование и консультирование по открывающимся в организации возможностям обучения и вакантным местам;
- разработку программ поддержки и психологического консультирования.

### Библиографический список

1. Березина Н.М. Кадровое делопроизводство. – СПб.: Питер, 2008. – 221 с.
2. Управление персоналом на производстве: учеб. пособие / под ред. Н.И. Шаталовой, Н.М. Бурносова. – М.: ЮНИТИ, 2003. – 381 с.
3. Официальный сайт ЗАО «КЭАЗ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.keaz.ru> (дата обращения: 14.04.2014 г.).

**ОРГАНИЗАЦИЯ КОММУНИКАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ КОМПАНИИ**

Л.А. Афанасьева

*Данная статья посвящена проблемам изучения маркетинговых коммуникаций, обеспечивающих проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара. В качестве примера рассмотрена маркетинговая служба ООО «Медком», которая представляет собой подразделение, действующее на основе принципов и методов маркетинга. Основная цель управления маркетинговой деятельности – обеспечение ее максимальной эффективности, а через нее и увеличение объема продаж.*

В настоящее время без системы маркетинговых коммуникаций, обеспечивающей проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив спроса, требований потребителей к свойствам и качеству товара, производителю трудно выжить в конкурентной борьбе. Поэтому немаловажную роль в деятельности предприятия играет отдел маркетинга.

Маркетинговая служба ООО «Медком» представляет собой подразделение, действующее на основе принципов и методов маркетинга. Основная цель управления маркетинговой деятельности – обеспечение ее максимальной эффективности, а через нее и увеличение объема продаж. Если организация управления, в том числе управления маркетингом, эффективна, то в процессе деятельности предприятия улучшаются такие показатели, как доля рынка, объем выпускаемой продукции, растет доля чистой прибыли [4].

В течение последних лет рекламный российский рынок, резко сократившийся после кризиса, переживает активный рост. По оценке международного медийного агентства ZenithOptimedia, в 2011–2012 гг. расходы на рекламу ежегодно увеличивались примерно в полтора раза. В 2013 г., по данным Российской ассоциации рекламных агентств (РАРА), рост несколько замедлился и составил 31%, а рекламы было продано на 2,63 млрд долл. Наиболее быстрыми темпами в 2013 г. росли бюджеты парфюмерии и косметики. Больше всего, как и в прежние годы, компании потратили на телевизионную рекламу (46%), на рекламу в прессе (28,3%) и наружную рекламу (20,2%). Основным фактором роста рынка стало быстрое повышение рекламных расценок в основных СМИ. Так, реклама на телевидении подорожала в 2013 г. в среднем на 40%, в то время как число коммерческих роликов в эфире 15 центральных телеканалов, по данным Gallup AdFact, увеличилось всего на 7,8%. Другие виды рекламы дорожали гораздо медленнее. Например, цены на размещение объявлений в прессе выросли на 10–15%, наружной рекламы – на 15–20% (данные MediaDirection) [1]. Больше всего фармацевтическая продукция рекламируется на телевидении. Доля телерекламы в структуре фармацевтической рекламы значительно больше,

чем на всем рекламном рынке; в 2003 г. она составила 73,1%. Второе место занимает радиореклама (21,4%), третья – пресса (5,2%). Меньше всего лекарств представлено в наружной рекламе (0,3%).

Реклама ОТС составляет 86% от всей фармацевтической рекламы, БАД – 14% (рис. 1). Среди отдельных групп ОТС лидируют средства от простуды и гриппа, гомеопатические и природные препараты. Высоки также доли средств, используемых для лечения нарушений обмена веществ, применяемых при мышечных и суставных болях, а также анальгезирующих, гастроэнтерологических, урологических, дерматологических препаратов. Всего на долю названных групп ОТС приходится около 70% всей рекламы [2].

Компания ООО «Медком-МП» является фаворитом в своем направлении лекарственных препаратов. По некоторым группам товаров доля рынка в России имеет более 98 %, 1,8 процента занимает дочернее производство компании под другим брендом (рис. 1).

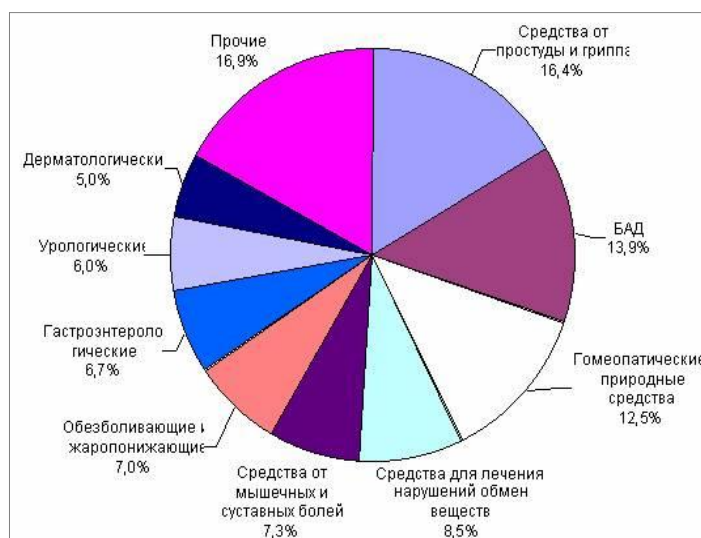


Рис. 1. Структура рекламы ОТС и БАД (количество выходов) по отдельным группам, 2012 г.

Основными задачами отдела маркетинга на предприятии являются:

- разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга;
- исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию предприятия;
- исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ней требований со стороны потребителей;
- исследование потребительских свойств производимой продукции и сбор информации об удовлетворении ею покупателей. Анализ соответствия выпускаемой продукции потребностям покупателей;
- подготовка предложений по привлечению сторонних организаций по решению проблем маркетинга, изучение спроса на продукцию;
- выявление системы взаимосвязи между различными факторами;



- сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической информации о потенциальных рынках сбыта продукции предприятия;
- разработка стратегии рекламы по каждому товару и плана проведения рекламной кампании и т.д. [3].

Основными конкурентами ООО «Медком МП» на российском рынке пластырей, являются производители и их торговые представители: Mercator Medical, G-Vir, BLOSSOM, Cardinal Health, Глобал, SFM-Cosmos, Болеар.

Имиджевая и информационная реклама непрерывна. Нацелена на рекламную поддержку дилеров во всемирных рекламных изданиях с целью переключения наибольшего числа конечных пользователей на работу с дилером. Предполагается совместное участие в финансировании. Объем финансирования будет зависеть от степени сотрудничества. Обеспечение клиентов рекламными материалами: рекламными демонстрационными стендами с образцами изделий для оформления мест продаж, презентаций, предоставление образцов для проведения независимых испытаний, конференций, бумажными каталогами, CD-каталогами, листовками, рекламно-сувенирной продукцией, размещение информации о клиенте на сайте [4].

На ООО «Медком МП» применяются рационалистические рекламные стратегии:

- стратегии преимущества (в основе которой лежит утверждение превосходства товара или торгового предложения фирмы над конкурентами. Это может быть улучшенное качество, меньшая цена, более длительный срок хранения или гарантии, расширенный ассортимент услуг. При использовании стратегии преимущества следует иметь в виду, что она провоцирует конкурентов на ответные действия. Комбинация двух стратегических ходов (ослабление положительных характеристик конкурентных товаров и интенсификация положительных свойств своего товара) заложена в рекламе продукции);

- стратегии позиционирования (что означает определение наиболее выгодной позиции для товара в ряду товаров, являющихся его конкурентами. Позиционирование предполагает управление восприятием товара, поиск своеобразной ниши, которую должен занять товар в сознании потребителей. Цель позиционирования – добиться, чтобы рекламируемый товар не смешивался в восприятии потребителей с другими товарами, чтобы он выделялся в рамках товарной категории) [1].

Рекламная идея ООО «Медком МП» – это понимание своего клиента, предоставление сервиса, который помогает клиенту избежать больших неудобств, акцентировать внимание на этом сервисе в рекламной программе.

Рассмотри более детально отдельные средства (каналы) распространения рекламы, применяемые на предприятии (рис. 2).



Рис. 2. Средства распространения рекламы, применяемые на ООО «Медком МП»

В период повышенной конкуренции на рынке медикаментов предлагают инновации и конкурентные преимущества не только в сфере производства, распределения, ценообразования, но также в сфере продвижения своей продукции.

Ключевая цель стратегического управления – это достижение максимальной синергии по всем стратегическим факторам развития. Стратегия повышения конкурентоспособности должна создавать экономический эффект синергизма или стратегического рычага, то есть обеспечивать более высокий совместный экономический результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

### Библиографический список

1. Бревнов А.А. Маркетинг малого предприятия: практич. пособие – Киев: ВИРА-Р, 2010. – 381 с.
2. Брагина Е.Л. Маркетинговые исследования как основа планирования рекламных кампаний для малых торговых предприятий // Маркетинг и маркетинговые исследования. – М., 2011. – № 6 (96). – С. 454-459.
3. Щинова Р.А. Технология проведения маркетинговых исследований потенциальных возможностей предприятия // Маркетинг и маркетинговые исследования. – М., 2012. – № 5 (95). – С. 360–366.
4. Официальный сайт ООО «Медком МП» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// medcom-mp.ru](http://medcom-mp.ru) (дата обращения: 12.05.14).

## УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЕПРЕССИВНОГО РЕГИОНА

Д.А. Зюкин, Н.А. Пожидаева

*В статье предложена методика, позволяющая определить среди районов депрессивного региона перспективные центры развития сельскохозяйственного производства по инновационному сценарию. Выступая в качестве генераторов роста, эти центры способны обеспечить диффузию инноваций, стимулируя постепенный переход к их внедрению и применению в сельскохозяйственном производстве менее развитых районов региона.*

В настоящее время наиболее перспективной и экономически оправданной выступает концепция формирования территориальных точек (центров) роста, которые впоследствии смогут осуществлять диффузию инноваций в различные сферы сельскохозяйственного производства по другим территориям региона. Процесс «точечного» роста и распространения новшеств является естественным выражением диалектики развития социально-экономических систем. Он проявляется в концентрации определенных ресурсов и функций в ограниченном числе пунктов, что, с одной стороны, делает реализацию их более эффективной, а с другой – повышает результативность и продуктивность региональной системы в целом.

Подобный подход лежит в основе многих решений, в том числе парадигмы несбалансированного (неравновесного) экономического роста, получившей название *концепция поляризованного развития*. В ее основе лежат выводы французского экономиста Франсуа Перру [4], который отмечал, что «рост не происходит везде и сразу, он возникает в точках или полюсах роста и распространяется по различным каналам, вызывая разнообразные результаты».

Исходя из концепции мультиплицирующего экономического роста инновационного типа на основе создания полюсов роста, импульс к развитию крупных экономических систем дают радикальные инновации. Их концентрация в инновационных генерирующих центрах влечет цепь нововведений в технологической системе, вызывает новое качество экономического роста. Закономерность регионального развития заключается именно в том, что в основе смены фаз прогресса лежит волнообразное распространение инноваций, разрастание первоначальных очагов роста и появление новых, широкая диффузия инновационной активности в регионе [1, 2].

Следовательно, представляется логичным использовать названную закономерность в решении задач стратегического развития депрессивных регионов, тем более что в них, как правило, уже имеются определенные точки роста или зачатки полюсов развития, заключающиеся в наличии в некоторых участках

достаточного размера факторов производства, адекватного потребностям инновационного развития при эффективном их управлении и использовании. Таким образом, существует необходимость разработки четкого алгоритма их определения в количественных единицах измерения.

В связи с этим предлагается использовать единый интегральный показатель ( $K_{РБ}$ ), характеризующий совокупную величину производственных ресурсов отдельного субъекта. При этом обязательным элементом в такой методике должен быть учет эффективности управления и использования имеющихся ресурсов, отражающийся отдельным коэффициентом ( $K_{ЭФ}$ ). Мультипликативный учет этих коэффициентов позволит точно отразить зоны, уже имеющие определенную ресурсную базу и уровень инновационного развития сельскохозяйственного производства ( $I_{ИН}$ ) [3] (рис. 1).

В результате проведенных расчетов на основе предлагаемого алгоритма выявлено, что наиболее высокий уровень инновационного развития имеют сельскохозяйственные организации Беловского, Глушковского, Курского, Советского, Железнодорожного и Кореневского районов. Согласно нашим расчетам именно там имеется целесообразность, с точки зрения наличия достаточной величины основных факторов производства, а также относительно эффективного управления ими, развивать и реализовывать крупные инвестиционные проекты, внедрять инновационные подходы и методы управления и организации производства, новейшие технологии, технику, оборудование, а также последние селекционно-генетические достижения.

Эти районы при уже высоком уровне интенсификации (уровень затрат на производство на 53,6% превышает показатель по области в целом, что позволяет использовать более совершенную технику и технологии производства) имеют возможность выступить в качестве приоритетных объектов для инвестирования в инновационное развитие вследствие более высоких финансово-экономических показателей (выручка и прибыль в расчете на 1 га сельхозугодий выше областных показателей соответственно на 58,6% и 78,7%).

Используя в производстве 23,8% сельхозугодий региона, сельскохозяйственные организации группы наиболее инновационно развитых районов Курской области производят 38,4% валовой продукции сельского хозяйства и обеспечили за изучаемый период 33,8% прирост этого показателя. При этом данный рост происходит при вовлечении в производство более 60 тыс. га сельхозугодий. Следует заметить, что в этих районах происходит активный ввод в эксплуатацию основных производственных фондов (54,3% величины всего прироста в области за изучаемый период).



Рис. 1. Алгоритм определения центров инновационного развития сельскохозяйственного производства

В результате, значительное повышение уровня фондовооруженности (2,25 раза) и фондооснащенности (на 67%) позволило повысить в 1,5 раза производительность труда производственных работников, что свидетельствует об эффективном переходе этих производителей на инновационное, более технологичное производство.

Таким образом, это позволяет использовать сельскохозяйственных производителей выявленных территорий Курской области в качестве своеобразной «ударной силы» в том звене инновационного цикла, в котором имеются наилучшие достижения. Использование в рамках общей государственной политики стимулирования инновационного развития их в качестве «полюсов инновационного роста», может способствовать объединению разрозненных и нежизнеспособных сегодня наукоемких предприятий в целостные воспроизводственные комплексы, обеспечивать концентрацию сил и средств на доведение особо ценных научных разработок до стадии рыночного использования.

### Библиографический список

1. Кармышев Ю.А. О потенциальных источниках инновационного развития депрессивных регионов России // Экономика и управление. 2005. – №1. – С. 52-57.
2. Пожидаева Н.А., Зюкин Д.А. Детерминирование точек инновационного роста как инструмент развития регионального сельскохозяйственного производства // Региональная экономика: теория и практика. – 2013. – №26. – С. 44-53.
3. Пожидаева Н.А., Зюкин Д.А. Методика оценки инновационной активности сельскохозяйственных организаций // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – №21. – С. 32-39.
4. Perroux F. Note on Concept of «Growth Poles» // Regional Economics: Theory and Practice. – New-York - London, 1970. – P. 93-103.

УДК 621.548

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТОРФА НА СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

Н.Г. Королевич, И.А. Оганезов, И.И. Гургенидзе

*В статье рассматривается значение торфяной отрасли для национальной экономики и для АПК Республики Беларусь. Рассмотрено распределение запасов торфа по целевым фондам. Приведен пример внедрения новых технологий – автоматизированного модульного брикетного мини-завода в сельской местности по производству торфяных питательных грунтов. Особое внимание обращается на перспективы увеличения добычи и использования торфа в АПК в качестве вторичных энергетических ресурсов.*

В Беларуси находится около 9 тыс. торфяных месторождений. Общие геологические запасы торфа в республике составляют около 4 млрд т, балансовые (разведанные и утвержденные) – 940 млн т, в том числе извлекаемые – около 600 млн т. Эта оценка основана на результатах геологоразведочных мероприятий, проводившихся в первой половине прошлого века, и является приблизительной. Осушение земель с запасами торфа, сельскохозяйственная деятельность, промышленная добыча и ряд других факторов способны существенно повлиять на количество и качество данного вида сырья. Ученые считают, что за период освоения торфяных месторождений в Беларуси вследствие добычи, потерь по условиям добычи, от минерализации, ветровой и водной эрозии и пожаров запасы торфа уменьшились примерно на 1,4 млрд т. Но это прогнозные данные, которые могут не соответствовать действительности. Более точные сведения о наличии торфа на разведанных месторождениях необходимы как белорусским ученым, так и предприятиям ГПО «Белтопгаз», значительная часть которых расположена в сельской местности. Возможно, этот вопрос мо-

жет быть решен с помощью белорусского спутника дистанционного зондирования Земли, который был запущен 2 июля 2012 года с космодрома «Байконур» в Казахстане. Торфяная отрасль в системе Минэнерго Республики Беларусь представлена 28 торфодобывающими и машиностроительными предприятиями. Они разрабатывают 44 торфяных месторождения общей площадью 39 тыс. га, запасы торфа на которых оцениваются в 96 млн тонн. Выпускаемая продукция - брикеты топливные на основе торфа, торф фрезерный топливный, торф кусковой топливный, грунты питательные на основе торфа, торф верховой кипованный, удобрения жидкие. Машиностроительные предприятия обеспечивают отрасль специальным технологическим оборудованием. Отраслевой проектный институт РУП «Белниитоппроект» осуществляет разработку всей необходимой проектной документации - от строительства площадей добычи торфа до реконструкции (модернизации) цехов по переработке торфа. Общая численность работающих на торфопредприятиях составляет 5,6 тыс. человек. В настоящее время организациями отрасли ежегодно для удовлетворения потребности внутреннего рынка и поставки на экспорт производится 1,3-1,4 млн тонн брикетов топливных, около 100 тыс. тонн торфа верхового, 10-15 тыс. тонн торфа кускового и 8-9 тыс. тонн грунтов питательных на основе торфа [1].

В период с 1991 по 2010 год в республике действовала Схема рационального использования и охраны торфяных ресурсов Республики Беларусь на период до 2010 года, которая была утверждена постановлением Правительства в ноябре 1991 года № 440. Согласно Схеме, все торфяные месторождения были распределены по целевым фондам: природоохранному, запасному, земельному, разрабатываемому, нераспределенного остатка и выработанному (см. таблицу) [2].

*Распределение запасов торфа по целевым фондам*

Наименование фонда	Площадь		Запасы	
	тыс. га	%	млн. т	%
Природоохранный	312,6	13,0	771	18,8
Запасной	32,1	1,3	103,4	2,5
Земельный	963,1	40,2	1375	33,5
Разрабатываемый	109,0	4,5	223	5,4
Нераспределенный остаток	771,4	32,3	147	36,2
Выработанный	209,5	8,7	145,8	3,6
Всего	2396,7	100	4097	100

Торфяной промышленности для добычи отведено 15 тыс. га торфяных месторождений с запасами торфа в количестве 30 млн т. В настоящее время организациями ГПО «Белтопгаз» используется менее 1 % от всего торфяного фонда Республики Беларусь. Поскольку в сельском хозяйстве задействовано около 40 % торфа, то к выработанным относится около 9 %. Около 50 % площади всех торфяных месторождений фактически выполняют природоохранные функции (природоохранный и запасной фонды, нераспределенный остаток). В настоящее время в республике ежегодно добывается порядка 3 млн т торфа [1,

2]. Он используется в качестве топлива для мини-ТЭЦ и котельных, для изготовления продукции сельскохозяйственного назначения, пищевых добавок к кормам, сорбентов, но его основная часть применяется для производства топливных брикетов, ежегодный объем которых составляет в республике 1,3-1,4 млн т [3, 4].

Для удовлетворения растущего спроса потребителей АПК в торфяных питательных грунтах проводится модернизация действующих предприятий, внедрение новых технологии, примером чего может служить автоматизированный модульный брикетный мини-завод по производству торфяных питательных грунтов и киповке торфа верхового в населенном пункте Крулевщина Докшицкого района Витебской области. Разработано около 30 составов грунтов для выращивания овощей, кустарников, других растений. Более широкое внедрение данных технологий позволит вовлечь в разработку малые торфяные месторождения, не затрагивая особо охраняемые природные территории [1].

В соответствии с Директивой Президента Республики Беларусь от 14 июня 2007 года № 3 в целях обеспечения энергетической безопасности была разработана и утверждена постановлением Совета министров Республики Беларусь от 23 января 2008 года № 94 Государственная программа «Торф» на 2008–2010 год и на период до 2020 года. Программой предусматривается увеличение добычи торфа к 2020 году до 5 млн т. Торф в настоящее время занимает важное место в обеспечении энергетической безопасности сельских территорий Республики Беларусь. Ее составляющая в общей доле использования местных видов топлива (МВТ) достигает порядка 15 %. В настоящее время в поселках, для которых торфопредприятия являются градообразующими, проживает более 30 тыс. человек. Сравнительный анализ показывает, что если бы в Беларуси не существовало торфяной промышленности, то республике пришлось бы закупать за рубежом дополнительно более 800 млн м<sup>3</sup> природного газа ежегодно на сумму около 150 млн долларов США. Только за 2012 год на энергоисточники республики было поставлено торфяного топлива в объеме, эквивалентном 24 тыс. т условного топлива. Планируется, что к 2020 году этот показатель составит 175 тыс. т условного топлива. Основной объем торфяного топлива (более 50 %) реализуется населению, проживающему преимущественно в сельской местности, оно также используется коммунально-бытовыми потребителями (котельные школ, больниц и др.). До 30 % топливных брикетов поставляется на экспорт в страны Евросоюза [2].

#### **Библиографический список**

1. Ковалев В.В. Роль торфяной отрасли в обеспечении энергетической безопасности Беларуси // Энергетическая Стратегия. – 2013. – № 2. – С. 15-17.
2. Значение торфяной отрасли в обеспечении энергетической безопасности сельских территорий Беларуси / Н.Г. Королевич, И.А. Оганезов, И.И. Гургенидзе // Актуальные проблемы инновационного развития агропромышленного комплекса Беларуси: материалы IV-ой Междунар. науч.-практич. конф., г. Горки, 24 -26 октября 2013 г. редкол. И.В. Шафранская [и др.]. – Горки: Белорусская гос. с.-х. академия, 2013. – С. 177-180.



3. Шаблинская С.С. Местное топливо помогает экономить // Энергетика и ТЭК. – 2013. – № 1. – С.23.

4. Королевич Н.Г. Основные пути повышения энергетической эффективности АПК Республики Беларусь / Н.Г. Королевич, И.А. Оганезов, И.И. Гургенидзе // Актуальные проблемы экономического развития Казахстана в условиях глобализации: материалы Республ. науч.-практич. конф. г. Астана, 17 мая 2013 г. Т. 1 / Казахский агротехнический университет им.С Сейфуллина. – Астана: КАТУ им.С. Сейфуллина, 2013. – С.49-53.

**УДК 658**

## **ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ – ОСНОВА ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

С.В. Мамонтова

*Фундаментом любой организации, основой успешной работы и реализации коммерческих проектов является человек. Человек, как руководитель и как исполнитель любой работы, является одним из дорогостоящих ресурсов в XXI веке.*

На сегодняшний день наиболее важным фактором при анализе эффективности инвестиций в человеческий капитал является соотношение затраченных средств на образование работников, их здоровье и окружающую среду к положительной динамике роста производительности труда и дохода всей организации.

Высшее образование имеет огромное значение для инновационной системы страны и развития трудовых ресурсов. В этой связи можно привести три серьезных аргумента в пользу дальнейшей государственной поддержки высшей школы: наличие внешних эффектов, ассоциированных с развитием высшей школы, проблемы равенства в доступе к образованию и функция высшей школы как опоры всей экономической системы.

Кроме того для инновационного развития хозяйствующих субъектов необходим высококвалифицированный персонал, так как успех организации во многом определяется эффективным расходованием потребляемых ресурсов, сижением таких критериев, как «материалоёмкость», «трудоёмкость», «фондоёмкость», нельзя недооценивать такой ресурс, как предпринимательские способности и своевременные управленческие решения.

В условиях жёсткой конкуренции процесс подбора персонала становится одним из основных элементов системы управления персоналом любого предприятия, необходимо иметь определённую экономическую, этико-психологическую, правовую подготовленность как работодателя, так и претендента на рабочее место. Поэтому одним из важнейших элементов в системе управления персоналом выступает

компетентность. Формирование компетенций требует развития межфункциональных связей, использования коллективных методов принятия решений, создания инновационной организационной культуры, лидерства, развития новых мотивационных моделей. Компетенции характеризуются набором знаний, навыков, способностей, прилагаемых усилий, поведения. Для этого необходимо использовать технологический подход на основе тренинговых методов, коучинга, наставничества, консультирования, стажировки и т.д.

Уровень компетенций персонала можно выявлять на стадии подбора людей в организацию (фирму), рассматривая соответствие таким требованиям, как: наличие стратегического мышления, способность к обучению и самообучению, развитие организаторских способностей, коммуникабельность.

Оценка и требования к уровню компетенций руководителей должна отличаться следующими дополнениями: во-первых, это знания, умения и навыки (производства, маркетинга, менеджмента, управления персоналом, управление коммерческой деятельностью, бухгалтерии и финансов, рекламы, логистики); во-вторых, отношения с людьми (умение общаться, установление контакта, навыки аргументации, делегирование полномочий, оказание мотивационной поддержки, воспитание командной работы подчинённых, ответственность за результаты работы); в-третьих, управление собой (управление временем, стрессом, эмоциями, целеполагания и достижение результатов).

Все выше перечисленные компетенции могут качественно повышаться через зрелость руководителя.

Ротация кадров предприятия способствует развитию следующих компетенций: подготовка кадрового резерва, корпоративной культуры, обучение происходит внутри компании.

Повышение уровня компетенций персонала предприятия, зависит от комплекса мер и методов, применяемых компанией, от целей и задач, которые она перед собой ставит.

Управление персоналом невозможно модернизировать без совершенствования системы мотивации, формирования кадрового потенциала предприятий, общепринятой концепции управления персоналом.

Развитие бизнеса, постоянно меняющаяся экономическая, юридическая, социальная среда требуют серьёзных изменений в кадровом менеджменте.

На сегодняшний день кадровая политика предприятий характеризуется отсутствием долгосрочных целей, непоследовательностью руководителей, развития социального партнёрства акционеров, некомпетентностью первых лиц организации. Мировоззрение современных руководителей отражается в тех правилах, нормах и процедурах, которые устанавливаются на предприятии,

низкая квалификация руководителей и кадровых служб в области управления и юриспруденции вызывает неурегулированность внутренней структуры.

Подводя итог, необходимо отметить, что человеческий капитал – наиболее ценный ресурс современного общества, требующий своевременного обновления и пополнения, влияющий на экономику отдельных хозяйственных субъектов и экономики в страны. Грамотное управление данным ресурсом нельзя недооценивать, именно он открывает новые возможности функционирования предприятий в условиях глобализации экономики и его конкурентоспособности. Главным на сегодняшний день является соответствие и востребованность персонала реальному рынку труда.

**УДК 336.7**

## **МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИЕМЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕПОЗИТНЫХ ОПЕРАЦИЙ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**

Н.С. Меркулова

*Привлечение денежных ресурсов и их последующее размещение являются основными формами деятельности коммерческого банка. Масштабы деятельности банков, определяемые объектом их активных операций, зависят от совокупности объема ресурсов, которыми они располагают, и особенно от суммы привлеченных ресурсов.*

Современная банковская практика характеризуется большим разнообразием вкладов депозитов и депозитных счетов. Это обусловлено стремлением банков, в условиях сегментированного высококонкурентного рынка, наиболее полно удовлетворить спрос различных групп клиентов на банковские услуги и привлечь их сбережения и свободные денежные средства на банковские счета.

Кредитные организации, как правило, выделяют следующие аспекты, оказывающие влияние на поведение потребителя – физического лица [1, с.7].

1. Обслуживание клиентов. Банкиры оценивают и учитывают в разработке продукта те впечатления, которые получает клиент при потреблении, эксплуатации, использовании этого продукта. Сюда входят достаточно простые вещи. Например, информация, получаемая клиентом при первом обращении в банк: легко ли дозвониться по телефону, легко ли попасть в банк, приветливы и вежливы ли там операционисты, слушают ли они клиента или просто предлагают набор банковских продуктов. Кроме того, клиентоориентированные банки следят за тем, как изменяются или сохраняются впечатления клиентов в процессе эксплуатации продукта: легко ли ему добавить деньги, снять, получить информацию о состоянии счета, погасить задолженность. Для клиента должно быть легко контактировать с банком не только физически (количество филиалов, доступность розничных точек), но и главное – эмоционально.

2. Бренд. Бренд является идентифицирующим банк элементом, включающим определенный набор визуальных и вербальных характеристик. Обычно к числу таких характеристик относится логотип (лейбл), фирменный цвет и основной девиз (слоган). Бренд банка и его имидж являются взаимосвязанными понятиями, только бренд создается и присваивается банком по его собственной инициативе, а имидж формируется у клиентов или контрагентов банка в процессе его деятельности. Имидж складывается годами, но повлиять на него и изначально сформировать может бренд. А изменить банку бренд гораздо проще, чем имидж.

3. Продуктовая линейка. Подавляющее большинство банков предлагает массовый набор продуктов для физических лиц, не стремясь соответствовать потребностям различных потребительских сегментов. С целью качественной оптимизации продуктовой розничной линейки необходимо проводить инвентаризацию имеющихся услуг, анализ их реализации во всех подразделениях банка, мониторинг их получения клиентами и их ответной реакции. С этой целью желательно по мере необходимости (например, снижении спроса на 5% и более) проверять организацию продаж во всех пунктах продаж.

4. Банковские технологии. Тенденция перехода к виртуальному банковскому обслуживанию и онлайн-услугам неизбежно приведет к дальнейшему снижению роли банковских отделений, хотя они и сохраняют свою роль в привлечении клиентов и продажах сложных продуктов, по которым требуется консультировать клиента. Простота виртуальной среды и возможности, которые она предоставляет пользователям, чтобы сопоставлять цены и предложения различных банков, дадут дополнительный импульс банковскому розничному бизнесу и развернут его навстречу клиенту.

Для клиента при формировании долгосрочных партнерских отношений с банком важно, во-первых, наличие максимально широкого потребительского выбора при минимальной цене и высоком качестве обслуживания и, во-вторых, постепенно формируемое доверие, трансформирующееся в уверенность в банке, порождающее чувство лояльности (рис. 1).

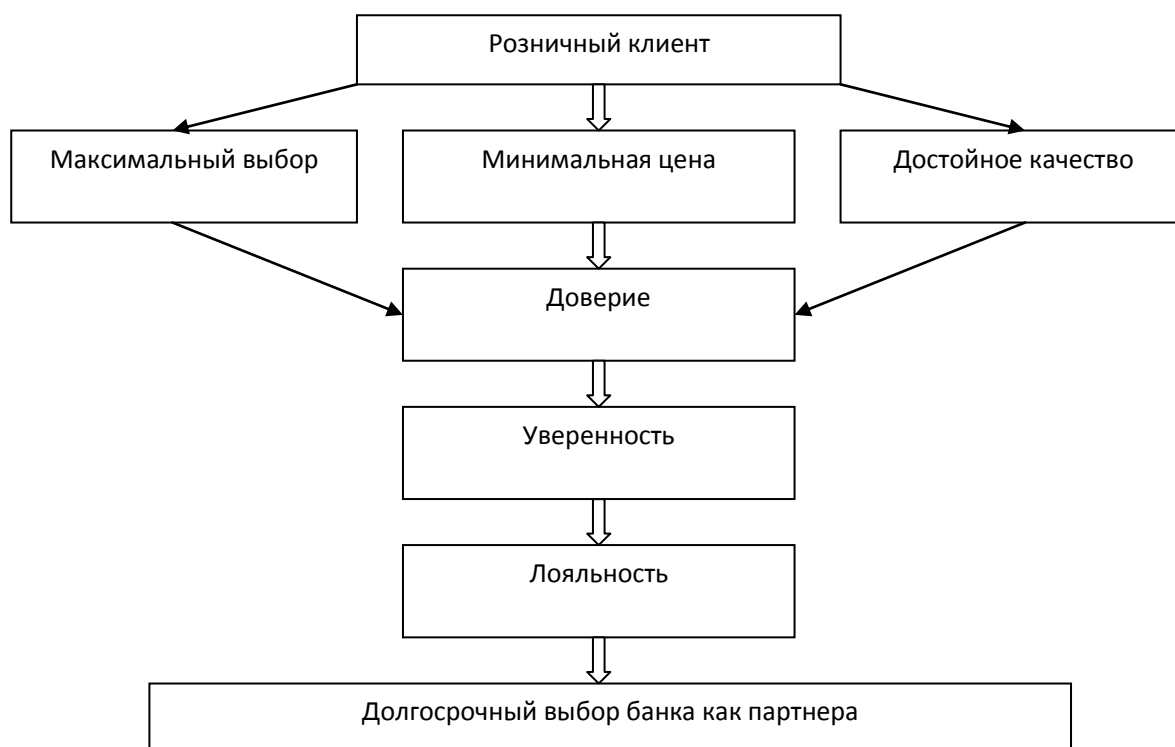


Рис. 1. Ключевые составляющие партнерских отношений розничного клиента с коммерческим банком [2, с.64]

Лояльными можно считать таких клиентов, которые настолько удовлетворены сотрудничеством с банком, что с высокой вероятностью не будут рассматривать другие, альтернативные возможности. Лояльность можно расценивать как чувство удовлетворенности клиента или поставщика товарами, услугами, персоналом, обстановкой, традициями фирмы. Истинная лояльность означает добровольную привязанность к кредитной организации на долгий срок. Лояльность – это результат удовлетворенности, которая может складываться под воздействием ряда условий.

Поэтому для дальнейшего развития депозитных операций коммерческим банкам следует действовать в направлении сохранения и совершенствования клиентской базы, формируя долгосрочные и лояльные взаимоотношения с розничной клиентурой:

- предлагать и обеспечивать комплексное банковское обслуживание розничным клиентам, так как они являются покупателями массовых продуктов банка. Это обеспечивает повторные покупки и рекомендации другим покупателям;

- предлагать широкий набор депозитных продуктов для покупателя, оперативно ориентируясь на изменение предпочтений розничной клиентуры. Для этого необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования и оперативный анализ структуры депозитов населения;

- уделять внимание процессу ценообразования, так как надежное преимущество в области цен вместе с постоянным ростом количества лояльных клиентов создает необходимый уровень прибыли;

- развивать систему поощрения и стимулирования сотрудников банка,

работающих непосредственно с розничными клиентами. По мере того как сотрудники ближе знакомятся с клиентом, они учатся предоставлять все больше и больше ценностей для потребителя;

– поддерживать качество обслуживания розничных клиентов на высоком уровне, используя систему внутреннего контроля банка «Тайный покупатель».

Современный банковский сектор меняется, как и меняются его клиенты. Банкам, как и их клиентам, необходимы обоюдное доверие и надежность. Это требует высокого профессионализма от банковского персонала при работе с населением, коммуникативных способностей и особых психологических навыков общения с розничным клиентом.

#### **Библиографический список**

1. Попкова Е.Г., Суворина А.П. Факторы формирования спроса на российском рынке банковских продуктов для физических лиц // Финансы и кредит. – 2010. – № 21. – С. 7-11.

2. Татарина Л.Ю. Особенности развития розничного банкинга в России // Финансы и кредит. – 2010. – №26. – С. 63-66.

**УДК 331**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА**

Г.П. Олейников

*Ресурсный потенциал базируется на оценке основных составляющих ресурсного потенциала и анализе тенденций эффективности его использования.*

В XXI веке в деловом мире развитых стран утверждается новая тенденция развития экономики, суть которой заключается в решающей роли человеческого фактора. Сегодня каждая компания заинтересована в высокой квалификации и творческой активности работников, ибо главный ресурс быстрого технологического развития современной экономики – это новые технические и коммерческие идеи и люди, готовые воплощать их в жизнь. За последние годы западные страны усилили активизацию человеческого фактора в производстве. Это совершенствование материального и морального стимулирования труда, повышение квалификации работников, создание благоприятного климата для работы и отдыха, забота о здоровье. Применение современных технологий требует высококвалифицированной рабочей силы, инвестиций в человеческий потенциал. Качество рабочей силы характеризуется рядом признаков, основным из них является квалификация, определяемая уровнем общего и специального образования. По оценкам специалистов, качество рабочей силы обуславливает 15% уровня производительности труда и занимает второе место после фактора научно-технического прогресса. Эффективность использования трудовых ре-

сурсов в обозначенном производстве характеризуется экономическими и социальными критериями.

Вступление России в ВТО приведет к росту безработицы в отдельных отраслях, одновременно увеличивается спрос на рабочую силу - социальная ориентация экономики, развитие сферы услуг, способствующей созданию новых рабочих мест. В этом же направлении будет действовать и создание рыночной инфраструктуры. Если функциональную структуру занятости в экономике США принять за некий образец постиндустриальной занятости, то по таким основным показателям, как доля занятых в сфере индустриального труда, труда по обслуживанию населения и информационного труда, расхождения между параметрами американской и российской структур составляют 2 раза. Существенно выше в России удельный вес занятых физическим трудом, в том числе более чем вдвое выше доля неквалифицированных рабочих. Другой важный фактор – цена труда. В настоящее время ни в одной из развитых стран нет такой низкой оплаты труда, как в России (в ряде развивающихся стран она тоже выше). Этот фактор резко снижает престиж квалифицированного труда. По данным Центра «Труд-мониторинг» Института труда, Министерства труда и социального развития РФ, соотношение в уровнях оплаты возросло с 1:4 в начале 90-х годов XX века до 1:29,5 в настоящее время. Особенно огромная дифференциация соотношение зарплаты рядовых работников и руководителей. В ряде случаев разница доходит до 100 и более раз. Развитие российского рынка привело к тому, что самый высокий уровень доходов имеют следующие группы населения: представители теневой экономики, занятые в кредитно-банковской сфере и торговле, номенклатура, сохранившая связи и доступ к использованию государственной собственности. В развитых странах при распределении доходов доминирующую роль играет средний класс, который составляют в основном квалифицированные работники, обеспечивающие эффективное функционирование современного производства.

Поэтому старый тезис «Кадры решают все» как никогда актуален, структура кадрового потенциала должна соответствовать структуре экономики. Несоответствующая, немобильная профессиональная структура кадров способна затормозить научно-технический прогресс и дальнейшее проведение рыночных преобразований. Сохранение существующих тенденций в динамике производительности труда не позволит стране выйти из экономического кризиса. Поэтому именно государство должно разработать и реализовать места активизации факторов роста производительности труда, в том числе социальных факторов.

### **Библиографический список**

1. Государственное регулирование рыночной экономики / под общ. ред. В.И. Кутлина, Н.А. Волгина – М.: Экономика, 2010.
2. Ресурсный потенциал экономического роста. Энциклопедия рыночного хозяйства. – М.: Экономическая литература, 2012.
3. Мониторинг социально-трудовой сферы / Е. Антосенков, Е. Петров – М.: Экономист, 2008.

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ POS-МАТЕРИАЛОВ И АРОМА-МАРКЕТИНГА В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Е.В. Петрухина

*В статье рассматриваются наиболее эффективные виды POS-материалов и размещение их в местах продаж, а также формирование арома-маркетинга и принципов подбора ароматов для магазинов различной специализации. Актуальность темы: нетрадиционные методы рекламы воспринимаются более позитивно, и многие потребители считают POS-материалы источником получения информации, так как потребители ценят тех, кто уважает их интересы и экономит время. Цели статьи – исследовать POS-материалы как вид рекламы в местах продаж, анализ арома-маркетинга, изучение подбора ароматов для магазинов различной специфики.*

POS-материалы — это один из самых востребованных видов рекламы в настоящее время. POS-материалы способствуют продвижению бренда или товара на местах продаж (шелфтокеры, вобблеры, ценники, диспенсеры, пластиковые лотки, муляжи, ростовые фигуры, флажки, упаковка, выкраска, наклейки, распространяемые в местах продаж). По результатам исследований маркетинговых служб более половины покупателей (около 60%) делает свой выбор непосредственно в месте совершения покупки. Поэтому основной задачей POS-материалов является увеличение количества продаж рекламируемого товара в данной точке. Еще один из плюсов применения POS-материалов в том, что в отличие от рекламы они не мешают потребителю, а позволяют ему получить дополнительную информацию, если она необходима, и в то же время не раздражают, как например, телевизионная реклама.

Чтобы создать эффективно работающие POS-материалы, важно прислушиваться к советам маркетологов и психологов. Исходя из своих исследований, они дают рекомендации по использованию цветов, выбору слов и их расположению на носителе. Благодаря их исследованиям известно, что яркие цвета привлекают больше, зрительные образы запоминаются лучше, чем текст, а центр листа и правый нижний угол бросается в глаза больше, чем верхний левый.

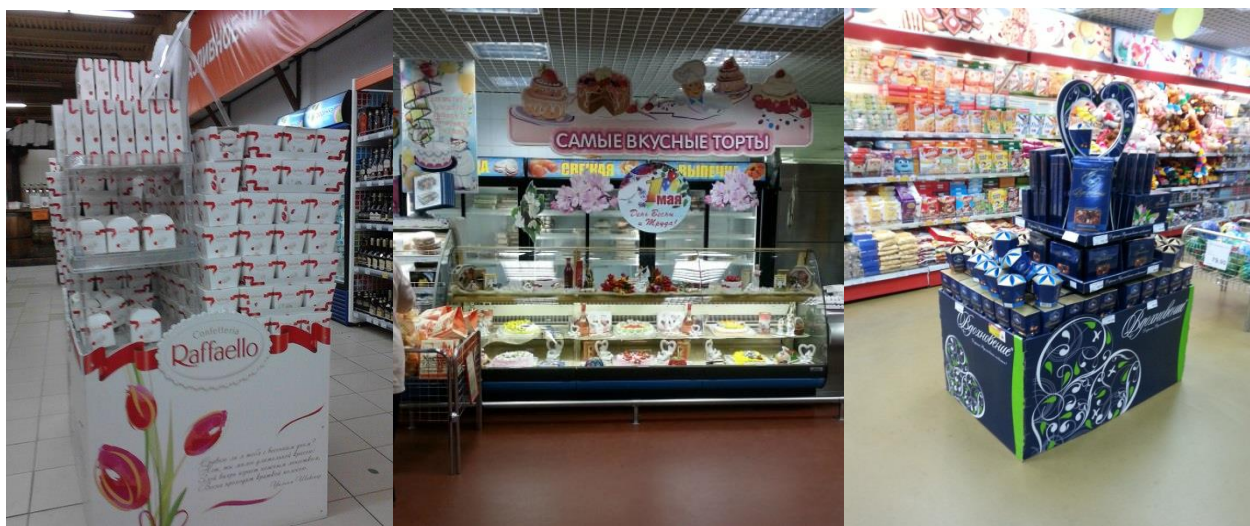
POS-материалы активно используются на выставках, особенно на международных, так как на выставках конкурирующие компании, их посредники и потребители находятся в непосредственной близости друг от друга. И в этот момент особо важно отличиться от своих конкурентов и привлечь потребителей к своей компании, бренду или товару.



На промо-акциях POS-материалы также используются активно, при этом одинаково эффективно при продвижении как продуктов питания, так и товаров бытовой техники, косметических средств или услуг.

POS-материалы применяются не только в торговле, но и на предприятиях сферы обслуживания, в офисах и даже в учебных заведениях. С помощью POS-материалов оформляются информационные стенды, размещается рекламная продукция. Офисные таблички и даже номерки в гардеробе — это также POS-материалы.

Преимущества использования POS-материалов заключаются в том, что они располагаются непосредственно на месте продаж, и воздействие на потенциального потребителя происходит одинаково быстро и эффективно, а время между получением информации и покупкой товара сокращается до минимума. POS-материалы позволяют выделить товар среди массы брендов на месте продаж. Действие POS-материалов происходит ненавязчиво и не раздражает покупателя. А для таких продуктов, как табачные изделия и крепкие алкогольные напитки, POS-материалы – это один из немногих методов рекламирования. Задача POS-материалов – повысить продажи какого-либо конкретного товара (группы товаров) в данной торговой точке.



Во входной зоне рекламные материалы размещают, чтобы напомнить о том, что имеется в продаже, и заинтересовать покупателя, заставить его войти. В торговом зале главное назначение рекламных материалов – в стимулировании покупки или выбора, и размещение – в зависимости от задачи, которую решает рекламное средство. На сегодняшний день POS-материалы – это мощный инструмент, который даёт возможность получать информацию о преимуществах продукции. Таким образом, за счет информативности и способности привлекать внимание к товару POS-материалы стимулируют продажи.

Арома-маркетинг напрямую влияет на повышение конкурентоспособности предприятий так же, как цена, качество и популярность товаров. На сегодняшний день запах является одной из составляющих имиджа торгового объекта, подчеркивает его профиль, фирменный стиль и статус, формирует благоприятную атмосферу для посетителей.

Нами было проведено исследование в сети супермаркетов и гипермаркетов «Атолл», «Европа», «Магнит», «Москва». В выходные дни, когда наблюдается наибольшая посещаемость, с целью рекламы продуктов питания в залах супермаркетов готовят блюда. Таким образом, у посетителей разыгрывается аппетит, поднимается настроение, и они готовы приобрести больше продуктов, чем планировали ранее. В продуктовых супермаркетах создать разные ароматические зоны довольно просто. Например, в отделе хлебобулочных изделий идеальным вариантом будет присутствие запаха свежей выпечки. В фруктово-овощных отделах создается естественный запах цитрусовых и зелени. В отделе продажи чая и кофе иногда устанавливают кофемолки, где измельчают кофейные зерна, проводят дегустации. В воздухе создается естественный аромат свежемолотых зерен кофе или крепкого чая.

Прежде чем выбрать аромат для магазина или торгового центра, нужно определить его концепцию. Основными параметрами для формирования ароматической композиции являются площадь и объем помещения торгового объекта, зональность и целевая аудитория. Так, например, в продовольственном супермаркете «Апельсин» можно почувствовать запахи продуктов, которые имеются в наличии, никаких посторонних запахов мы не ощущаем.

На одной торговой площади возможно применение индивидуальных запахов для определенных групп товаров, имеющих различную специфику, при этом важно правильно разместить оборудование, чтобы избежать пересечения зон ароматизации. Применение ароматизации для гипермаркетов — это нелегкий процесс, поскольку большой объем воздуха трудно заполнить необходимыми ароматами, сложно угадать направления потоков воздуха, и соответственно управлять запахами. Например, в гипермаркете «Росинка» можно почувствовать только свежий запах, посторонних запахов, как и запахов продуктов, почуять невозможно. Кондиционеры регулируют потоки воздуха и убирают посторонние ощущения [1].

Итак, рассмотрев и проанализировав роль арома-маркетинга в магазинах, супермаркетах, гипермаркетах различной специфики, мы выяснили, что запах тесно связан с эмоциями, ассоциациями, настроением и поведением человека. Несомненно, арома-маркетинг так и называется потому, что способен увеличивать прибыль, но следует понимать, что благополучность в бизнесе заключается в удовлетворении потребности клиента, а не быстром обогащении.

#### **Библиографический список**

1. Атмосфера магазина как средство эмоционального взаимодействия с покупателем [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.advis>
2. Таборова Л.Г. Умный мерчандайзинг – М.: Дашков и К, 2009. – 160 с.
3. Черепнин Т. Маркетинг и маркетинговые исследования в России – М.: Дашков и К, 1999. – 512 с.
4. Цветкова А.Б. Атмосфера магазина как инструмент воздействия на покупателя. Маркетинг услуг. – М., 2008.

## ВИЗУАЛЬНЫЙ ПОДХОД В МЕРЧАНДАЙЗИНГЕ

Е.В. Сибирская

*В статье анализируется визуальный мерчандайзинг, а также творческий и нестандартный подход. Эта проблема актуальна потому, что оформление магазина и выкладки товаров играют большую роль в выборе того или иного продукта. Целью является изучение визуального мерчандайзинга, его законов и разновидностей. Для этого рассмотрены понятие мерчандайзинга, творческий и нестандартный подход в мерчандайзинге, семь законов визуального мерчандайзинга. В ходе данной работы использовали труды Бермана Б., Канаяна К., Таборовой Л.Г. [4], Макашова Д. А. [2], Моргана Т. [3].*

Большинство покупателей, когда идут в магазин, ещё не имеют конкретного, сформированного представления о товаре или марке, которые они хотят приобрести. Большинство продуктов покупают под воздействием других импульсов. К ним относится внешний вид товара, который привлекает к себе внимание покупателей, доступная цена, дополнительная, красочная реклама или рекламная акция на месте продажи товара. Ещё в 1950-е годы применялся мерчандайзинг. Продавцы интуитивно расставляли свой товар красивее, оформляли свои полки и представляли все в лучшем виде. Тогда мерчандайзинг не существовал как отдельная, самостоятельная наука и не существовало конкретных правил и методик [1].

Все данные и исследования были основаны на работе крупных торговцев, которые хотели с помощью мерчандайзинга увеличить свой товарооборот и спрос на свою продукцию, так как привлечение большего количества покупателей хорошо сказывается на продаже всех направлений товара. Началось накопление знаний, которые необходимы для улучшения мерчандайзинга. В настоящее время он занимает важное положение в торговле.

В авторском представлении мерчандайзинг – это креативный подход к реализации продукции, к её представлению на полках, стеллажах, в рекламных акциях и так далее. Он может заменить привычное представление о стимулировании продаж, и его простота и доступность заставляет развивать эту сферу деятельности производителей в своих фирмах.

Многие торговцы совершают серьёзную ошибку, копируя ассортимент ближайших конкурентов и представляя на витринах только известные марки товаров. Приходя в такой магазин, покупатель видит на полке стандартный набор брэндов: соки J7, напитки компании «Coca Cola», молочные продукты «Домик в деревне», «Докторскую» колбасу и сыр «Гауда». Если торговец при-

держивается такой товарной политики, то единственным его отличием от «магазина напротив» становятся цены. И если вдруг они становятся выше, то постоянные покупатели перетекают в конкурирующую торговую точку.

Однако, по данным исследований, до сих пор лишь незначительная часть ритейлеров в полной мере использует возможности визуального мерчандайзинга. Например, у фирм–продавцов одежды и обуви визуальный мерчандайзинг развит лучше, чем у представителей других отраслей торговли, но и из них лишь 20% задействуют внешние витрины для привлечения внимания покупателей. А продавцы товаров длительного пользования почти не имеют такой практики [3].

Само слово «визуальный», или же «зрительный», заставляет нас задуматься о роли визуального мерчандайзинга в жизни магазина. Объединив все знания о зрительном восприятии помещения и продукции, можно выделить семь основных законов, которые говорят нам о том, что работа и покупка в магазине может быть тяжелой, но необходимой, или же может быть маленьким удовольствием, необычным праздником! Все зависит напрямую от визуального мерчандайзинга, от его уровня развития в магазине, так как он определяется по таким факторам, как дизайн интерьера, квалификация персонала, выкладка товаров, оборудование в магазинах и многое другое.

Визуальный мерчандайзинг – это вполне реальная наука, помогающая не только грамотно расположить товар на той или иной витрине, но и грамотно оформить весь отдел продаж. Сферы, где он может применяться, – любые рекламные составляющие: плакаты, табло, прилавки, стойки, оборудование для продаж и все, на что может обратить свой взор драгоценный покупатель. Это специфическое направление может быть использовано практически во всех торговых сферах, независимо от их масштабности. Только один факт того, что визуальный мерчандайзинг способен стимулировать рост продаж за счет незапланированных покупок делает его актуальным в любой сфере.

От визуального мерчандайзинга зависит многое – он поможет сделать любой уголок торгового зала более ярким, красочным и манящим. В торговых точках, где логика, грамотность и привлекательность товара поставлены на первый план, продажи идут значительно лучше, а сама точка становится более известной для общей массы потребителей. Причина, по которой человек подсознательно выбирает тот или иной товар или магазин, находится вне его понимания.

Нами были проведены исследования в гипермаркетах «Линия» и «Росинка». Мы выяснили, что с использованием визуального мерчандайзинга магазины приобретают больший спрос на продукцию. Оформленные нестандартно и красочно полки для выкладки товаров могут привлечь внимание большей публики. Так, например, выкладка конфет в гипермаркете «Линия» происходит в необычном дизайне: каждая витрина обозначена красивой, шоколадного цвета, вывеской, что привлекает внимание покупателей. Также вверху можно сразу обратить внимание на яркую вывеску с надписью «Суперцена». А в гипермаркете «Росинка» города Орла мы заметили необычные полки для выкладки

освежителя воздуха «Air wick», что также характерно для визуального мерчандайзинга.

Творческий и нестандартный подход в мерчандайзинге, а также визуальный мерчандайзинг могут помочь в следующем: грамотно и эффективно расположить товар в зале, облегчить поиск товара в отделе, направить посетителя, создать благоприятную атмосферу и сделать процесс покупки необыкновенно приятным, увеличить объем продаж.



Рис. 1. Фото выкладки: 1) шоколадных наборов в гипермаркете «Линия», г. Орел; 2) освежителя воздуха, гипермаркет «Росинка», г. Орел.

Роль мерчандайзинга не только значительна, она имеет тенденцию постоянного развития на рынках сбыта. Он хорошо развит во всех странах, и до сих пор набирает обороты, так как развивается розничная сфера торговли, появляется все больше и больше магазинов самообслуживания, повышается самостоятельность выбора покупателей, а значит, и возможность повлиять на их мнение не только презентацией товара, но и творческим и нестандартным подходом.

### **Библиографический список**

1. Значение мерчандайзинга как средства маркетинговой коммуникации и его организация в компании [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vip-reklama.info/mr/mr\\_2.php](http://vip-reklama.info/mr/mr_2.php).
2. Макашов Д.А. Искусство сбыта товара: учеб. – М.: Норма, 2008. – С. 135.

3. Морган Т. Выделение фигуры. Визуальный мерчандайзинг. Витрины и прилавки для розничной торговли: учеб. – М: Рипол Классик, 2008.

4. Таборова Л.Г. Умный мерчандайзинг: учеб. – М.: Дашков и К, 2009. – 160 с.

**УДК 658.82(075.8)**

## **ПОДБОР ОПТИМАЛЬНОГО ЦВЕТА ДЛЯ МАГАЗИНОВ РАЗЛИЧНОЙ СПЕЦИФИКИ И КОНЦЕПЦИИ**

О.А. Строева

*В статье проанализированы цветовые особенности интерьера и подбор оптимальных цветов для магазинов различной специфики и концепции. Актуальность данной темы состоит в том, что цвет может произвести нужный эффект на потребителя. При формировании самого первого впечатления о том или ином товаре изначально уделяется внимание его цвету, так как множество исследований показывают, что цвета способны влиять на психологию, поведение и восприятие человека. Целью данной статьи является изучение цветовой гаммы интерьера и подбор оптимальных цветов для магазинов различной специфики и концепции.*

Цветовая гамма имеет большое значение в интерьере не только жилых помещений, но офисов, магазинов, так как она напрямую влияет на жизнь любого человека. Сочетание обычных цветов, гармония в цветовой гамме – одно из главных условий при дизайне помещения для комфортного проведения времени. Дизайн, творчество, оформление помещений – это не наука, не математика и не химия, и вывести из них правила и законы у вас не получится. Цвет же сам по себе ничего не значит, только в сочетании с архитектурой, контекстом, конфигурацией помещения и многого другого. Но благодаря именно ему эти критерии могут привлекать большое внимание покупателей.

Зачастую подбор цветового оформления магазинов осуществляется на основе общих рекомендаций, связывающих цветовую гамму со сферой деятельности магазина. Это значит, что определенные цвета отражают специализацию магазина. Они могут включаться в концепцию оформления, но вовсе не обязательно должны доминировать.

Цвет – самое эффективное и самое дешевое средство, чтобы произвести впечатление на потребителя. При формировании первого впечатления о товаре 65% нашего внимания уделяется оценке его цвета. Есть множество исследований, показывающих, что отдельные цвета могут влиять на психологию и поведение человека. Дизайн и творчество – это не физика и алгебра, и выводить правила и законы из них не получится. Цвет сам по себе ничего не значит. Он не воспринимается без контекста, сочетаний с другими цветами и фактурами,

конфигурации помещения, его архитектуры. Это не полный перечень критериев, которые вместе с цветом влияют на посетителя [1].

Каждый по-своему индивидуален и каждый по-своему влияет на мнение и восприимчивость покупателей, но есть один нюанс: цветовые оттенки влияют только в том случае, когда они подобраны в правильном взаимодействии между собой и окружающими цветами. Этот эффект вызывает разные настроения от наблюдения за цветами.

Цветовая гамма помещения очень влияет не только на поведение и выбор покупателей, но и на работоспособность персонала. Одна и та же комната, которая окрашена по-разному, может настроить человека на сонливость, усталость или же, наоборот, поднять настроение, тонизировать, побудить на активные действия. Именно поэтому выбор цветов осуществляется в зависимости от функциональной зоны, так, например, офис и торговый зал будут существенно отличаться по своему цветовому оформлению помещения [2].

Нами были проведены исследования в продовольственных магазинах города Орла: гипермаркетах «Линия», «Росинка» и супермаркете «Магнит». По цветовой гамме они отличаются как снаружи, так и внутри. В гипермаркете «Линия» преобладают синие цвета, холодные, а в «Росинке» оранжевый цвет является основным в сочетании с белым. Так же с белым цветом в супермаркете «Магнит» используется красный оттенок. По данным нашего опроса покупателей данных магазинов, мнения разделились: одна часть утверждала, что цвета на белом фоне привлекают их больше, чем яркие тона, так как они могут не только притянуть, но и оттолкнуть потребителей ярко выраженным акцентом; вторая же, меньшая часть опрошенных, утверждала, что яркий фон их привлекает. Так, например, красный цвет означает агрессию, опасность, но в то же время повышает активность.

В ходе данной работы было выяснено, что белый цвет является оптимальным для фона вывески продовольственного магазина, так как он внушает доверие и спокойствие. Белый цвет – это символ легкости, совершенства и чистоты помыслов. Эти качества важны для торгового бизнеса, а сам цвет выигрышно смотрится в любом интерьере.



Рис. 1. Фото магазинов, г. Орел: 1) супермаркет «Магнит»; 2) гипермаркет «Росинка»; 3) гипермаркет «Линия»

Цвета отличаются друг от друга по степени запоминаемости, и это свойство нужно учитывать при планировании элементов рекламы внутри магазина. Среди цветных фонов и шрифтов лучше всего воспринимаются красные или зеленые буквы на белом фоне или черные символы на желтом фоне. «Традиционные» черные буквы в сочетании с белым фоном по шкале восприятия находятся на шестом месте. Но далеко не все сочетания цветов хорошо воспринимаются глазом. Например, не стоит использовать желтые шрифты на синем фоне, белые на черном, синие на красном (и наоборот), голубые и белые буквы на розовом фоне. Цвета должны подбираться так, чтобы подчеркивать друг друга [3].

Например, в гипермаркете «Росинка» используется белый цвет букв на желтом фоне, и наоборот. А для зрительного увеличения пространства стены окрашены в белый, холодный, цвет.

В рекламном оформлении магазина есть еще один интересный момент. Важен не только цвет сам по себе, но и реальный образ, который он отображает. Например, ярко-красный помидор ассоциируется со спелостью и вкусом, а окрашенный в этот же цвет бинт напомнит о страданиях и боли. Цвет один и тот же, а психологическая реакция на него отличается. Она зависит от того, что подразумевает выбранный цвет или с чем он сочетается.

Так, например, выкладка кофе на черном фоне с рисунком пламени, бежевыми буквами написано «Насыщенность кофе», что хорошо воспринимается глазом, и название продукта на белом квадрате черными буквами, что тоже хорошо видно потребителю.

Для привлечения внимания применение цветовых контрастов – удачное решение. Это можно сделать разными способами:

- поместить упаковки контрастных цветов рядом друг с другом;
- разместить в центре группы товар с упаковкой, содержащей контрастные сочетания цветов;
- расположить товар на фоне контрастного цвета [4].



Итак, мы можем сказать, что восприятие цвета и его оттенков влияет на любого человека. У каждого из нас есть дар – видеть окружающий нас мир во всех цветах радуги, что является важным фактором в здоровье человека, так как психологический комфорт в жизни зависит ещё и от восприятия цветов, оптимальных условий для работы, похода в магазин, прогулки в парке. Тем самым цветовая гамма вызывает некие ощущения у человека, эмоции, связанные с восприятием цветов. Таким образом, цветовая гамма помещений, подбор оптимального цвета для магазинов разной специфики и концепции может сыграть большую роль в формировании спроса, выбора, на настроение, работоспособность человека, активную позицию человека и многое другое.

#### **Библиографический список**

1. Агостон Ж. Теория цвета и ее применение в искусстве и дизайне: учеб. – М., 1982.
2. Интерьер [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [erudition/referat/ref/id.20166\\_1.html](http://erudition/referat/ref/id.20166_1.html).
3. Нестеренко О.И. Краткая энциклопедия дизайна: учеб. – М., – 1994.
4. Цвет в интерьере магазина [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://design001.ru/>.

**УДК 338**

### **ВЛИЯНИЕ БРЕНДА НА ФОРМИРОВАНИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ПОКУПАТЕЛЕЙ ПРИ СОВЕРШЕНИИ ПОКУПКИ**

Н.А. Тимашова

*В статье рассматриваются различные бренды кондитерского производства РФ. Анализируются тенденции развития кондитерского рынка, объемы продаж различных категорий кондитерских изделий. На примере ведущих кондитерских компаний рассматриваются предпочтения потребителей при совершении покупки: анализируются бренды, отмеченные высоким коэффициентом предпочтения и спроса.*

Современная рыночная ситуация такова, что во многом потребители, совершая покупку, руководствуются навязанными предпочтениями. Маркетинг развивается, опережая многие технологии производства, в частности.

Бренды, являясь неценовыми факторами, вошли в жизнь людей и диктуют тенденции развития рынка. Стоимость брендовой ТМ возрастает по сравнению с небрендовой продукцией. Секрет успешного продвижения бренда – в постоянном присутствии в жизни покупателя, при этом в ненавязчивом привлечении и постоянно растущем качестве. Для примера присутствия и воздействия бренда рассмотрим рынок кондитерских изделий.

В настоящее время российский рынок кондитерских изделий является одним из крупнейших в мире и в объемном выражении уступает только рынку США.

Россияне являются любителями сладкого. Розничные продажи на душу населения в 2012 году, по предварительным оценкам, достигли 7,7 кг на одного жителя. С 2009 года в России наблюдается положительная динамика производства кондитерских изделий. Так, только за 8 месяцев 2013 года объем производства достиг 2003 тысячи тонн, в то время как за аналогичный период 2012-го этот показатель составил 1896 тысяч тонн [2, с.45].

Главным производственным регионом является Центральный ФО, где выпускается более 40% отечественной кондитерской продукции (рис. 1). Приверженность брендам демонстрировали объемы покупки, совершаемые в федеральных округах. Регулярность покупок брендов относится как 3:1 по сравнению с неизвестными ТМ.



Рис. 1. Структура производства кондитерских изделий по федеральным округам (январь-август 2013 года в натуральном выражении) [2].

В 2012 году также отмечался рост экспорта кондитерских изделий, который составил 187,7 тысячи тонн, что на 8% больше, чем в 2011 году. На долю экспорта приходится около 6% общего объема российского рынка кондитерских товаров. Основными экспортерами являются страны СНГ, среди которых особо выделяются Казахстан и Украина с долями экспорта 39 и 22%, соответственно.

Основными игроками российского шоколадного рынка являются Nestle, KraftFood, Mars, Ferrero и «Объединенные кондитеры», которым суммарно принадлежит около 70% рынка. Лидером рынка является компания ООО «Марс» (Mars Inc.), которой принадлежит 18,3% рынка в стоимостном выражении (рис.2).

Второе место занимает холдинг «Объединенные кондитеры», на долю которого приходится 15,6% рынка, а замыкает тройку лидеров ООО «Нестле Россия» (Nestle S.A.) с долей 12,2%.

Отметим, что потребительские предпочтения на рынке кондитерских изделий зависят от пола. Так, мужчины в основном выбирают продукцию с оригинальным названием, а женщины – уже проверенные бренды. Наиболее высокий уровень предпочтения зафиксирован в отношении продукции, выпускаемой компанией Nestle, – в целом ее отмечают в 31% случаев.



Рис. 2. Структура рынка кондитерских изделий по производителям в 2012 года в стоимостном выражении [1, с.27].

При этом необходимо отметить, что в 25% случаев были названы бренды, производимые ОАО «Шоколадная фабрика «Россия» (компания принадлежит «Nestle»): ТМ «Россия», «Российский» и другие. Также популярностью пользуется продукция, выпускаемая компанией Kraft Foods Inc., – марки этого производителя были отмечены в 28% случаев. Наиболее узнаваемым брендом, выпускаемым Kraft Foods Inc., стал Alpen Gold – его выбирают в 16% случаев.

Таким образом, первые два места занимает продукция, выпускаемая на территории России компаниями, принадлежащими крупным иностранным производителям, – Nestle (KitKat и Nuts) и Kraft Foods Inc. Третье и четвертое места, с практически одинаковыми результатами, занимают ОАО «Кондитерский

концерн «Бабаевский» и ОАО «Московская кондитерская фабрика «Красный Октябрь», входящие в холдинг «Объединенные кондитеры», – на продукцию этих производителей приходится соответственно 22 и 20% ответов.

Причем наиболее предпочитаемым отечественным брендом является «Бабаевский шоколад» (концерн «Бабаевский») – он был упомянут в 19% случаев. Среди продукции «Красного Октября» излюбленным лакомством является шоколад марки «Аленка» – его назвали в 12% случаев. На продукцию ООО «Марс» (TM Bounty, Dove, Mars, Milky Way, Snickers, Twix) пришлось 12% ответов [3, с. 61].

Примерно равные позиции с ними занимает Ferrero – пенетрация продукции этого производителя в течение года колебалась на уровне 2-3%. Отметим, что, несмотря на то что «Объединенные кондитеры» являются владельцем практически всех советских сладких брендов, они уступают Kraft Food – представителю «современной» шоколадной продукции. Среди плиток Kraft Food безусловным лидером является марка Alpen Gold, а Nestle привлекает потребителя марками «Российский» и «Сударушка».

Необходимо отметить, что существенное увеличение объемов покупки традиционно происходит к декабрю. Падение средних объемов покупки можно пояснить ростом средней стоимости покупки, то есть ростом цен на товар. По оценкам компании Euromonitor International, категория сладостей продолжит развиваться и в течение ближайших 5 лет. Сладкие продукты прибавят в среднем 1% в год без учета инфляции в денежном выражении и почти 2% - в натуральном выражении [4, с. 53].

Данные по предпочтениям брендов кондитерских изделий демонстрируют, что стоимость при выборе является второстепенным признаком. Затраты на приобретение складываются из имиджа торговой марки и уровнем оповещения об изделии. В настоящее время бренд является нематериальным активом и может увеличить общую стоимость компании, при этом не имея осязаемой стоимости как основные средства.

#### **Библиографический список**

1. Долгих Т. Сладкая пятерочка. Обзор российского рынка кондитерских изделий // RUSSIAN FOOD&DRINKS MARKET. – 2012. – №2. – С.27.
2. Рынок ингредиентов Кондитерские изделия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.my-ki.ru/articles.php?c=30&n=218&a=7508&l=0> (дата обращения: 01.05.14).
3. Фольмер А. Обзор российского рынка шоколада // RUSSIAN FOOD&DRINKS MARKET. –2011. –№4. – С.61.
4. Чармэссон Генри. Торговая марка: как создать имя, которое принесет миллион. – СПб.: Питер, 2005. – С.53.

## СУЩНОСТЬ КОНЦЕПЦИИ МАРКЕТИНГА

Е.Ю. Шаврук

*В мире современного бизнеса «маркетинг» относится к наиболее употребляемым понятиям. Этому понятию придается самое разнообразное смысловое значение. Концепция маркетинга предполагает выбор или обозначение целей, которые преследуют предприятия в бизнесе и маркетинге. Идея предпринимательства направлена на выбор способа ведения бизнеса, с помощью которого фирма или предприятие утверждается на рынке. Идея маркетинга представляет собой подход предприятия или фирмы к продолжительности своего существования и развития в условиях свободного рынка.*

Концепция маркетинга должна учить организации анализировать потребности своих клиентов, а затем принимать решения, чтобы удовлетворить эти потребности лучше, чем конкуренты. Маркетинговая концепция опирается на маркетинговые исследования с целью определения сегментов рынка, их размера и их потребностей.

Без маркетинга бизнес не будет расти, поэтому придумывать маркетинговые концепции является жизненно важным, чтобы привлечь потенциальных клиентов и в конечном итоге получить прибыль.

В основе термина «маркетинг» лежит слово «market», что означает «рынок». Поэтому часто под маркетингом понимают философию управления, хозяйствования в условиях рынка, провозглашающую ориентацию производства на удовлетворение потребностей конкретных потребителей [2, с. 6].

Маркетинг — это такая философия, стратегия и тактика участников рыночных (обменных) отношений и взаимодействий, когда эффективное удовлетворение запросов и разрешение проблем потребителей ведут к успеху организаций и приносят пользу обществу [3, с.31].

Н.П. Ващекин выделяет семь основных концепций маркетинговой деятельности:

- совершенствования производства;
- совершенствования товара;
- интенсификации коммерческих усилий (сбыта);
- «чистого» маркетинга;
- социально-этического маркетинга;
- экологического маркетинга;
- маркетинга партнерских отношений.

По мнению автора, эти концепции отражают эволюцию маркетинга в развитых странах, и предприятия могут выбрать для себя наиболее эффективные модели его реализации.

В.И. Похабов выделяет пять основных концепций маркетинговой деятельности.

1. Концепция совершенствования производства – одна из самых старых концепций. Ею руководствуются преимущественно производители. Концепция ориентирована на внедрение высокотехнологичных производственных потоков, повышение объема производства, а также производительности и эффективности труда (в результате перечисленных действий происходит снижение себестоимости и цены, а значит, увеличение продаж).

Упор на эту концепцию оправдан в двух случаях: когда спрос на товар превышает предложение или же когда себестоимость товара слишком высока и ее необходимо снизить.

2. Концепция совершенствования товара предусматривает привлечение потребителя путем повышения качества продукции, улучшения эксплуатационных характеристик. Эта концепция более прогрессивная по сравнению с предыдущей, но довольно опасная, так как в погоне за качеством можно не заметить переориентации потребителя на более доступные или качественные товары конкурентов.

3. Концепция интенсификации коммерческих усилий предполагает решение вопросов торговли, рекламы через ключевую фигуру торговли – продавца. Цель концепции – любой ценой заставить потребителя купить товар, в котором потребитель сразу может быть и не заинтересован.

4. Концепция маркетинга предлагает достижение конечных результатов предприятий через определение потребностей целевых рынков и удовлетворение этих потребностей более эффективными и продуктивными способами, чем у предприятий-конкурентов.

5. Концепция социально-этичного маркетинга предусматривает сочетание интересов потребителя, производителя и общества (торговля с учетом экологии, общественной морали, региональных особенностей и т.д.). Концепция социально-этичного маркетинга требует сбалансированности трех основных факторов: прибыли фирмы, покупательских потребностей и интересов общества.

Особенность маркетинга как научной дисциплины состоит в том, что пока нет и вряд ли когда-нибудь будут незыблемые законы и четкие алгоритмы, с помощью которых каждый сможет стать Рокфеллером. Современный маркетинг – это, с одной стороны, набор концепций, которыми пытаются объяснить повседневные проявления рыночной действительности, с другой –

океан жизненных ситуаций, которые отражают практический опыт маркетинга. Маркетинг, как и любая другая деятельность, подчиненная многообразию и сложности жизни, всегда будет искусством.

Даже освоив самые современные теории и изучив передовой опыт, нельзя полагаться исключительно на рассудок и устоявшиеся каноны. Всегда остается что-то неуловимое, тонкое, что не поддается точной формулировке. Однако это совсем не умаляет достоинств учебной литературы по маркетингу. Напротив, только систематизировав свой опыт и познания, можно надеяться на постижение секретов маркетинга.

#### **Библиографический список**

1. Голик В.С. Эффективность интернет-маркетинга в бизнесе. – М.: Дикта, 2008. – С. 196.
2. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. – М.: Финпресс, 2005. – 464 с.
3. Панкрухин А.П. Маркетинг: учеб. – М.: Омега-Л, 2009. – 656 с.
4. Котлер Филипп. Основы маркетинга. Краткий курс.: пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 656 с.
5. Успенский И.В. Интернет-маркетинг: учеб. – СПб.: Изд-во СПГУЭиФ, 2003. – 347 с.

УДК 336

## **СДАЧА НАЛОГОВОЙ И БУХГАЛТЕРСКОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЧЕРЕЗ СЕТЬ ИНТЕРНЕТ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИКИ**

О.В. Занина

*В статье рассмотрена сдача в налоговые органы налоговой и бухгалтерской отчетности, раскрыто понятие электронной цифровой подписи, а также определены преимущества предоставления подключения к системе безбумажной технологии.*

Сдача налоговой и бухгалтерской отчетности через сеть Интернет всё больше приобретает актуальность в условиях глобализации экономики. Это не только упрощает порядок сдачи, но и минимизирует ошибки, допущенные при рукописном заполнении отчетности, а также существенно экономит время налогоплательщиков.

При сдаче отчетности в налоговые органы по электронной почте применяются средства криптографической защиты информации (СКЗИ) – комплекс аппаратно-программных средств, обеспечивающих защиту информации в соответствии с утвержденными стандартами и сертифицированные в соответствии с действующим законодательством – шифрование и ЭЦП.

Электронная цифровая подпись, как следует из определения, приведенного в Статье 3 Закона № 1-ФЗ «Об электронной цифровой подписи», – это реквизит электронного документа, предназначенный для защиты документа от подделки, позволяющий не только идентифицировать подписавшееся лицо, но и установить отсутствие искажения информации в электронном документе [2, с. 89].

Для использования ЭЦП необходимо наличие двух ключей: закрытого и открытого. Ключи представляют собой уникальные, взаимосвязанные друг с другом последовательности символов, используемые для шифрования, расшифровки, снабжения документа электронной цифровой подписью и ее проверки. Единственный законный обладатель закрытого ключа – владелец ЭЦП. Открытый ключ может быть известен любому получателю или потенциальному отправителю электронного документа.

Владелец ЭЦП должен сначала подписать документ с использованием своего закрытого ключа, затем зашифровать открытым ключом получателя и отправить. Для прочтения получатель сначала расшифровывает документ своим



закрытым ключом, затем проверяет авторство и сохранность текста, используя открытый ключ отправителя.

Получить закрытый ключ (для шифрования) или сертификат ключа подписи с открытым ключом (для расшифровки) любой участник информационной системы может в удостоверяющем центре.

Таким образом, использование электронной цифровой подписи документа обеспечивает:

- сохранение конфиденциальности переписки;
- однозначность идентификации налогоплательщика, приславшего файлы отчетности;
- защиту файлов отчетности от несанкционированных исправлений.

Оператором может стать любая коммерческая организация, удовлетворяющая установленным требованиям методических рекомендаций: наличие ряда лицензий ФАПСИ, Минсвязи России, сертификатов программных средств, телекоммуникационной инфраструктуры и др. Свои функции специализированные операторы выполняют на основе соглашений с налоговыми органами.

Согласно положениям НК РФ формы налоговой и бухгалтерской отчетности, передаваемые в налоговые органы по электронным каналам связи, должны соответствовать утвержденному МНС России формату представления.

Форматы представления электронных деклараций по федеральным налогам направляются в налоговые органы РФ, размещаются на сайте МНС России, по региональным и местным налогам и сборам, принятие которых осуществляется не на федеральном уровне, должны утверждаться управлениями МНС России в соответствии с Едиными требованиями к форматам представления налоговых деклараций в электронном виде по региональным и местным налогам, утвержденными Приказом МНС РФ от 12.02.2003 № БГ-3-13/58@ «Об утверждении Единых требований к форматам представления налоговой отчетности по региональным и местным налогам в электронном виде».

Порядок подключения налогоплательщиков к системе безбумажной технологии заключается в следующем. Сдавать отчетность в электронном виде по каналам связи может любая организация, состоящая на учете в налоговой инспекции, подключенной к системе представления налоговых деклараций в электронном виде по телекоммуникационным каналам связи.

Вначале налогоплательщиком должны быть решены некоторые организационные вопросы:

- 1) обеспечение доступа к сети Интернет с помощью модема или по выделенной линии;
- 2) заключение договора со специализированным оператором связи на оказание услуг по сдаче отчетности и приобретение у него программного обеспечения;

3) получение средств криптографической защиты информации, используемых для подписания файлов отчетности электронной цифровой подписью и их шифрования перед отправкой в налоговую инспекцию.

Таким образом, подключение к системе безбумажной технологии предоставляет налогоплательщику ряд существенных преимуществ:

- экономию времени, затрачиваемого на представление отчетности, так как отпадает необходимость поездки в налоговую инспекцию и стояния в очередях;

- расширение временных рамок сдачи отчетности – файлы можно отправить в любой час (круглосуточно) и любой день (без выходных) до 24 часов последнего дня сдачи отчетности;

- сокращение ошибок при подготовке отчетности за счет средств выходного контроля. Налогоплательщику предоставляется возможность подготовки отчетности в стандартном формате с контролем правильности заполнения полей и проверкой актуальности версии заполняемой формы;

- представление дополненных или исправленных вариантов отчетности до истечения законодательно установленного срока для ее сдачи. Считается верным и принимается к обработке последнее из переданных налогоплательщиком сообщение;

- гарантированное подтверждение доставки отчетности, которое имеет юридическую силу в спорных ситуациях;

- исключение технических ошибок (данные проходят входной контроль и автоматически разносятся по лицевым счетам) и повышение оперативности обработки информации;

- оперативное обновление форм отчетности по электронной почте;

- получение по электронной почте сведений об исполнении налоговых обязательств перед бюджетом (информационные выписки);

- получение по электронной почте информации с доски объявлений налоговой инспекции.

### **Библиографический список**

1. Приказ от 13 июня 2013 г. № ММВ-7-6/196@ «Об утверждении методических рекомендаций по организации электронного документооборота между налоговыми органами и налогоплательщиками при информационном обслуживании и информировании налогоплательщиков в электронной форме по телекоммуникационным каналам связи». 2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=159969;dst=0;ts=C8559EE5E792001C435E114E184D4A41;rnd=0.637142249615863> (Загл. с экрана) (дата обращения: 05.05.14).

2. Тимохова Н.А. Информационные технологии в налогообложении. – Пермь: АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», 2011. – 135 с.

**УДК 658: 338: 331**

## **К ВОПРОСУ О СОЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРСТВЕ В ТРУДЕ**

О.Е. Желанова

*В статье рассмотрено понятие «социальное партнерство», его основные принципы и формы, значение социального партнерства в трудовых правоотношениях.*

Стабильность экономического и социального положения граждан, способность их обеспечивать условия своего собственного воспроизведения в расширенном масштабе характеризуется такой категорией, как «социальная стойкость». Социальная стойкость общества обеспечивается с помощью механизма социального регулирования, которое включает в себя совокупность приемов, способов, методов и организационных форм отношений.

Государство и рыночные структуры имеют свои сферы социального регулирования, тем не менее существуют области, где их социальная ответственность пересекается. Государство создает систему социальных гарантий, поддерживает малый бизнес, обеспечивает правовую базу социальной рыночной экономики через защиту прав собственности и предпринимательства.

Рыночная сфера социального регулирования предполагает активизацию деятельности таких субъектов, как бизнес и сам человек через нахождение разных способов получить доходы. А вот финансирование социальной сферы осуществляется как государством, так и рыночными структурами через программы страхования.

В настоящее время приобретает особую актуальность одна из мировых тенденций взаимодействия государства с частным бизнесом – взаимодействия, направленного на объединение форм государственного и негосударственного социального регулирования. Речь идет о развитии механизма социального партнерства.

Трудовой кодекс Российской Федерации содержит раздел II «Социальное партнерство в сфере труда» (ст. 23-55). В нем социальное партнерство рассматривается как система взаимоотношений между работниками (представителями работников), работодателями (представителями работодателей), органами государственной власти и местного самоуправления, направленная на обеспечение согласования интересов работников и работодателей по вопросам регулирования трудовых отношений и иных, непосредственно связанных с ними экономических отношений (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ).

Социальное партнерство – часть всей системы социального регулирования, установленной государством и другими субъектами рынка. Эффективное социальное партнерство обеспечивает возрастание «социальной стойкости», то есть улучшает экономическое и социальное положение населения.

Для его эффективности важно придерживаться основных принципов социального партнерства и совершенствовать его механизм.

Основными принципами социального партнерства (ст. 24 Трудового кодекса РФ) являются:

- равноправие сторон;
- уважение и учет интересов сторон;
- заинтересованность сторон в участии в договорных отношениях;
- содействие государства в укреплении и развитии социального партнерства на демократической основе;
- соблюдение сторонами и их представителями трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- полномочность представителей сторон;
- свобода выбора при обсуждении вопросов, входящих в сферу труда;
- добровольность принятия сторонами на себя обязательств;
- реальность обязательств, принимаемых на себя сторонами;
- обязательность выполнения коллективных договоров, соглашений;
- контроль за выполнением принятых коллективных договоров, соглашений;
- ответственность сторон, их представителей за невыполнение по их вине коллективных договоров, соглашений.

Сторонами социального партнерства являются работники и работодатели в лице уполномоченных в установленном порядке представителей.

Органы государственной власти и органы местного самоуправления являются сторонами социального партнерства в случаях, когда они выступают в качестве работодателей, а также в других случаях, предусмотренных трудовым законодательством.

Социальное партнерство осуществляется на (ст. 26 Трудового кодекса РФ):

- федеральном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в Российской Федерации;
- межрегиональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в двух и более субъектах Российской Федерации;

- региональном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в субъекте Российской Федерации;
- отраслевом уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в отрасли (отраслях);
- территориальном уровне, на котором устанавливаются основы регулирования отношений в сфере труда в муниципальном образовании;
- локальном уровне, на котором устанавливаются обязательства работников и работодателя в сфере труда.

Социальное партнерство осуществляется в формах:

- коллективных переговоров по подготовке проектов коллективных договоров, соглашений и заключению коллективных договоров, соглашений;
- взаимных консультаций (переговоров) по вопросам регулирования трудовых отношений и иных непосредственно связанных с ними отношений, обеспечения гарантий трудовых прав работников и совершенствования трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права (в ред. Федерального закона от 30.06.2006 № 90-ФЗ);
- участия работников, их представителей в управлении организацией;
- участия представителей работников и работодателей в разрешении трудовых споров.

Значение социального партнерства заключается в том, что оно:

а) в трудовом праве является новым методом правового регулирования труда, служащим для урегулирования противоречий интересов работников и нанимателей, органов государства;

б) призвано налаживать взаимоотношения работников и нанимателей согласно формам и принципам, предусмотренным ТК РФ.

Развитие института социального партнерства играет важную роль в деятельности службы занятости населения РФ.

Основные цели социального партнерства на рынке труда:

- работа по согласованию спроса и предложения на локальном рынке труда;
- создание эффективного механизма улучшения обеспеченности предприятий квалифицированной рабочей силой путем опережающего обучения рабочих, высвобождаемых с неэффективных рабочих мест;
- обеспечение сбалансированности спроса и предложения на рынке труда через объединение ресурсов социальных партнеров.

Изучая сущность социального партнерства, мы приходим к выводу, что оно является особым типом социально-трудовых отношений, характеризующих экономические, психологические и правовые аспекты взаимосвязей индивиду-

умов и социальных групп в процессах, обусловленных трудовой деятельностью.

В условиях российской современной действительности вопрос социального партнерства в сфере труда стоит наиболее остро. Очень важно, чтобы, несмотря на финансовый кризис, социальное партнерство и далее развивалось в нашей стране, так как несет в себе гарантию прав работодателя и работника.

Первым и необходимым условием осуществления социального партнерства в обществе является наличие в нем зрелых, в гражданском смысле, субъектов трудовых отношений, то есть профессиональных организаций, работников и работодателей (предпринимателей). А также незримое участие государства как третьей стороны.

### **Библиографический список**

1. Конституция Российской Федерации.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 02.04.2014, с изм. от 05.05.2014) (с изм. и доп., вступ. в силу с 13.04.2014).
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации. - 9-е изд., перераб. и доп. / под ред. К.Н. Гусова – М.: Проспект, 2014. – 1008 с.
4. КонсультантПлюс, 1992-2014 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_161349/?frame=3](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_161349/?frame=3)

**УДК 338.43: 330.59 (5-012)**

## **СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И УСЛОВИЯ РАЗВИТИЯ СЕЛЬСКИХ ТЕРРИТОРИЙ ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА**

Н.Ю. Пастухова, В.В. Трубникова, С.П. Пугач

*Анализируются проблемы и факторы развития сельских территорий. На примере Хабаровского края отображены региональные тенденции в формировании комфортных условий жизни в сельской местности. Рассмотрены условия развития малого предпринимательства как важный аспект расширения и диверсификации экономической деятельности в сельской местности.*

Важным аспектом социально-экономического развития страны, и в частности Дальнего Востока, обозначено формирование среды, комфортной для жизни людей. В этой связи возрастает актуальность целей государственной аграрной политики: обеспеченность устойчивого развития сельских территорий, рост эффективности сельскохозяйственного производства, повышение уровня и качества жизни сельского населения.

Так, на 14.10.2010 г. насчитывалось 2729 сельских населённых пунктов, из которых 143 (5,2%) не имели населения. За межпереписной период сельская поселенческая сеть сократилась на 50 единиц (1,8%). Сокращение числа сельских населённых пунктов стало следствием их объединения, а также ликвидации в связи с отсутствием жителей и разрушением жилищного фонда.

Общероссийский процесс обезлюдения и изменения сельской поселенческой сети в ДФО дополнен параллельным перенаправлением потоков населения в крупные, социальные, более обустроенные поселения. Если удельный вес сельских населённых пунктов, не имеющих населения, снизился с 5,6% на 0,9.10.2002 г. до 5,2% на 14.10.2010 г., то удельный вес сельских населённых пунктов до 10 человек с 6,5% до 7,1%, 11-200 человек – с 29,6 до 31,5% повысился.

Обезлюдение сельской России приводит к запустению огромных пространств, к выбытию из хозяйственного оборота сельскохозяйственных угодий, что не только угрожает продовольственной независимости страны, но и представляет геополитическую опасность. Измельчение поселений затрудняет их социальное обустройство, повышая его и без того затратный характер [1, с.9]. Все это значительно влияет на качество жизни сельского населения в сторону его снижения.

На протяжении ряда лет (2006–2013 гг.) проводимые сотрудниками ДВНИИЭОП АПК обследования сельских территорий Хабаровского края, в районе им. Лазо и Вяземском районе выявили изменения складывающейся ситуации в семьях респондентов.

Результаты опроса 2013 года характеризуют сложившуюся ситуацию следующим образом: «удалось приспособиться к новым условиям» – 32,5% респондентов, что на 1,5 процентных пункта ниже, чем в 2012 году (рис. 1). «Живут, как и прежде» 27% опрошенных по сельским населённым пунктам. По сравнению с 2012 годом сократилась доля тех, чьё материальное положение ухудшилось: 26,5% против 29,1%. Далее идёт группа респондентов, которые не могут далее терпеть своё бедственное положение (8,5%). Данная группа является наиболее выраженным болевым органом деревенского социума, который продуцирует наркоманов, суицид и представляет реальную опасность для социальной стабильности.

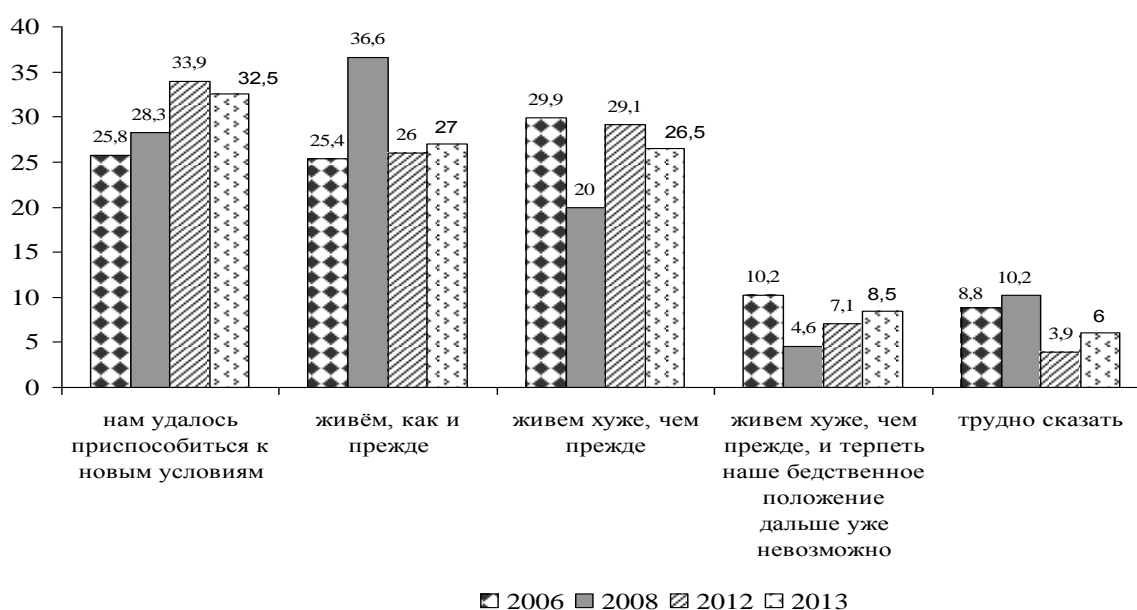


Рис. 1. Оценка ситуации в семьях респондентов Хабаровского края (по результатам

опроса)

По данным социологического обследования 2013 года, в случае потери работы 47,5% сельских жителей Хабаровского края попытаются трудоустроиться на любую другую работу без перемены места жительства, это на 11,5 процентных пункта меньше, чем в 2012 году. По сравнению с обследованием прошлых лет почти в два раза сократилось количество респондентов, желающих работать на себя: 7,0% (в 2012 и 2008 гг. намерены расширить ЛПХ, организовать фермерское хозяйство или какое-нибудь собственное дело, 16,5 и 16,3% соответственно).

В сельской местности трудно развивается малый бизнес. На вопрос «Имеете ли Вы свой бизнес?» положительно ответили 10,5% опрошенных (12,0% в районе им. Лазо, 9,0% – в Вяземском районе). При этом наиболее необходимыми для расширения своего бизнеса являются кредитные средства (9,0% всех респондентов), на втором месте – облегчение решений административных вопросов (7,0%).

Бюрократические барьеры являются существенной трудностью на пути организации малого бизнеса – это отметили 31,5% респондентов против 17,2% в 2012 году. Значительно снизилась доля тех, для кого затруднительно получение кредита, 19,6% против 24,0%, что свидетельствует о том, что предпринятые усилия в этом направлении дают свои результаты.

В качестве различных причин были высказаны нерентабельность сельскохозяйственного производства (отсутствие рынков сбыта), нехватка знаний, возраст и состояние здоровья, нежелание обременять себя. Но основной трудностью является причина экономического характера – отсутствие стартового капитала, 45,7% в 2013 году против 51,1 в 2012 году, а размер государственной субсидии считают недостаточным [2, с.43].

Каждое создаваемое предприятие неизбежно сталкивается на своем пути с определенными проблемами, негативно влияющими на развитие бизнеса. Результаты исследований региональных ученых показывают, что в сфере административного регулирования предпринимательства основное противоречие развивается не между бизнесом и правом (правилами, нормативами), а между бизнесом и органами власти, которые преломляют любые законодательные инициативы в собственных интересах. Это усугубляет многие другие проблемы экономического, нравственного характера, с которыми сталкиваются предприниматели в процессе своей деятельности [3, с.11].

Дальнейшую работу в русле повышения комфортных условий жизни в сельской местности необходимо вести в направлении выработки социальных стандартов проживания в условиях сельской местности. Они прежде всего должны обеспечивать положительные характеристики жизни на селе – комфортное, благоустроенное жильё; экология; доступ к услугам социально-культурного быта [4, с.424]. Все это позволит в большей степени диверсифицировать экономическую деятельность в сельской местности.



### Библиографический список

1. Состояние социально-трудовой сферы села и предложения по ее регулированию. Ежегодный доклад по результатам мониторинга. 2012 г.: науч. изд. – М.: ФГБНУ «Росинформагротех», 2013. – Вып. 14. – 244 с.
2. Разработать Концепцию устойчивого развития сельских территорий Дальневосточного федерального округа (на примере районов Хабаровского края). Отчет ГНУ ДВНИИЭОП АПК Россельхозакадемии. – 2013.
3. Заусаев В.К. Отчет о НИР: «Состояние барьеров, препятствующих развитию предпринимательства Хабаровского края (в т.ч. вхождению хозяйствующих субъектов в рынок), и меры по их сокращению», 2004 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.mb.kht.ru/mb\\_main.nsf/Inspect/otchet\\_nii.htm](http://www.mb.kht.ru/mb_main.nsf/Inspect/otchet_nii.htm).
4. Перспективы инновационного развития АПК и сельских территорий: материалы междунар. науч.-практич. конф. / под ред. В.А. Кундус. – Барнаул: АЗБУКА, 2013. – 493 с.

УДК 338.4

## СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

О.В. Титова, Л.А. Афанасьева

*Возможности применения социальных технологий в современной управленческой деятельности безграничны. Они являются процессом и результатом целенаправленного последовательного упорядочения организации по определенным правилам с помощью соответствующего механизма. Цель использования социальных технологий – придать организации деятельности осознанный, научно обоснованный характер. В статье рассматривается содержание восьми этапов технологии на примере обучения резерва руководителей.*

Мировой опыт свидетельствует, что с помощью социальных технологий можно своевременно разрешать конфликты на производстве, снимать социальное напряжение, находить оптимальные способы адаптации персонала, формировать и обучать резерв руководителей, осуществлять наставническую деятельность, работать с факторами, обостряющими проблему текучести квалифицированных кадров, принимать оптимальные управленческие решения и т.п. Возможности применения социальных технологий в управленческой деятельности безграничны.

Понятие «социальные технологии» появилось сравнительно недавно – в 80-е гг. XX в. и напрямую связано с разработкой технологического подхода, который и позволил рассматривать социальные технологии как отдельный самостоятельный вид научно-практической деятельности. Сегодня необходимо пре-

вращение знаний о человеке в конкретные проекты, технологию и методику практической работы.

Социально-технологический подход в управлении ни в коей мере не устраняет инициативы управленческой деятельности и творчества людей. Его задача – придать организации всей деятельности осознанный, научно обоснованный характер.

Социальная технология включает в себя предварительное обследование, прогнозирование развития, проектирование социальных систем, процессов и технологий, реализацию проектов, регулирование с целью достижения оптимального функционирования, осуществление реконструкции и развития с учетом новых условий. Таким образом, социальные технологии являются составной частью социальной инженерии.

Исходя из совокупности сказанного, можно сформулировать определение «социальной технологии». Социальная технология управления персоналом – это процесс и результат целенаправленного последовательного упорядочения и преобразования работы современной организации по определенным правилам с помощью соответствующего механизма. Преимущество социальных технологий в том, что они адаптивны, удобны и просты в употреблении.

Каждый этап технологии может быть технологизирован. Причем представленный процесс может быть использован для разработки любого этапа данного процесса. Покажем содержание каждого из этапов технологии на примере обучения резерва руководителей.

Первый этап. Набор слушателей, обладающих потенциалом развития и желанием развиваться. Собеседование: выявление интересов, потребностей и ожиданий. Тестирование для выявления соответствующего навыка менеджмента (входной контроль). Тестирование проводится по специально разработанному комплексному тесту «Развитие навыков менеджмента» и позволяет задуматься об имеющемся общем уровне владения навыком и об исходных представлениях в рассматриваемой области (для выяснения, к чему следует стремиться). Результаты входного контроля слушатели вносят в индивидуальный журнал.

Второй этап. По каждому модулю программы дается научно обоснованный и убедительный для практика-управленца блок знаний, подкрепляющий позицию преподавателя. Он предлагается в виде лекции, предоставляющей информацию. Технологии обучения сегодня предлагают обширный презентационный видеоматериал, который стимулирует интерес к теме. Видеоматериалы могут быть использованы для предоставления информации работникам отдаленных участков производства, что может быть рентабельной альтернативой физическому сбору преподавателей и слушателей в одном месте. Целесообразно дать список литературы для самостоятельного изучения каждой проблемы. Сегодня есть возможность подготовки по каждой теме электронных учебников с основной теоретической информацией по теме.

Хотя знание – один из обязательных инструментов труда, но обладание знанием – это еще не сам труд. Как правило, в реальной работе нет абсолютно

правильного ответа. Необходимо не только знание, которое является лишь инструментом принятия решения, но и практический опыт. Он нарабатывается и обсуждается на следующих ступенях обучения.

Третий этап. Адаптация теоретического материала к практике: поведенческие рекомендации. Рекомендации даются в виде экранной презентации, и каждая из них обсуждается в группе обучаемых. Здесь применяется принцип: ничего не брать на веру. Практика показывает, что в процессе обсуждения обучаемые руководители приводят примеры трудностей взаимодействия с подчиненными и вышестоящим руководством, способы, с помощью которых они справились с ситуацией, делятся своим опытом. В группе возникает атмосфера обсуждения. Поощряется высказывание своего мнения в свете экономической полезности обмена информацией и формирования командного хода работы.

Четвертый этап. Анализ конкретных примеров и случаев как тренировка способности к диагностике ситуации и применению навыка (case-study). Примеры предоставляет, во-первых, практика управленческой деятельности слушателей; во-вторых, практика отечественного и мирового опыта. Самостоятельный поиск примеров из своей производственной жизни (под руководством преподавателя) позволяет видеть практический смысл теоретических положений. На данном этапе продолжается обсуждение проблем, поставленных теоретическим зачином, и возможностей практического применения опыта наиболее успешных менеджеров.

На данном этапе технологии обучения предусматривают ролевые игры, которые особенно необходимы для развития управленческих навыков. Слушатели принимают соответствующие роли (например, рабочий, клиент, специалист, вышестоящий руководитель и т.п.) и проводят специфические дискуссии (например, организация собрания, наложение дисциплинарного взыскания, беседа с увольняющимся и т.п.). Сценарии деловых игр входят составной частью в технологию работы с соответствующим модулем.

Пятый этап. Саморазвитие как процедура закрепления навыка путем вовлечения в эту работу окружающих лиц (по каждому модулю слушатели получают индивидуальное задание на самостоятельную работу, в котором даны вопросы и методические рекомендации для ориентировки в ситуации).

Шестой этап. Оценка результатов обучения. В первую очередь оценка включает в себя контрольное тестирование на тему «Развитие навыков менеджмента». Тест дает информацию для сравнения результатов теоретико-познавательной и практической работы по освоению программы с исходным состоянием. По существу эта ступень – обратная связь с самим собой, которая создает важную проблему. Поскольку менеджеры учатся работать по-новому, выполнять новые для них, более сложные управленческие и личностные задачи, результаты повторного тестирования могут быть на первых порах хуже, чем при входном тестировании. Преподавателю необходимо объяснить, что это временное явление и при индивидуальном темпе развития, в состоянии спокойствия и уверенности эффект обязательно будет положительным.

Седьмой (аттестационный) этап. Постепенно, выполняя задания и упражнения, слушатели подходят к заключительному, аттестационному этапу обучения – выпускной работе. Тематика выпускных работ зависит от конкретной аудитории и программы обучения.

Восьмой этап. На последнем этапе работы речь идет об оценивании дальнейшей работы менеджера. По сути дела, это этап проверки качества программы (то есть ее обучающих возможностей, проведенной учебы на эффективность).

Опыт работы с предварительной подготовкой технологии показывает, что процесс идет более планомерно, организованно и дает хорошие результаты. Позитивным моментом является и то, что технология может быть заранее представлена заказчику работы или руководству, обсуждена и одобрена.

#### **Библиографический список**

1. Управление персоналом на производстве: учеб. / под ред. Н.И. Шаталовой и А.Г. Галкина – Екатеринбург: Изд-во УрГУПС, 2013. – 557 с.

2. Шаталова Н.И. Лучшие менеджеры мира сегодня обязательно используют социальные технологии при управлении персоналом // Дискуссия: политический журнал научных публикаций. – 2012. – №1 (19) январь.

3. Геппер О.В. Социальные технологии как средство управления персоналом коммерческой организации: матер. Межрегион. науч.-метод. конф. «Организация образовательного процесса в современных условиях» (25 ноября 2010 г.). – Череповец, 2010.

4. Социальные технологии как важнейший элемент механизма управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru> (дата обращения: 12.05.2014).

*Секция 5. Актуальные проблемы и перспективы инновационного менеджмента образования*

УДК 338:001.895

**ОПЫТ ПРИВИТИЯ НАВЫКОВ КРЕАТИВНОГО МЫШЛЕНИЯ  
СТУДЕНТАМ-ЭКОНОМИСТАМ**

В.В.Плюгачёв

*Творческие способности менеджеров – руководителей различных отраслей народного хозяйства можно и нужно совершенствовать, начиная со студенческой скамьи. Выход на мировые рынки и успешная конкурентная борьба возможны при усвоении арсенала средств, приёмов и методов повышения креативных способностей управленцев всех уровней производства. В статье приведена примерная последовательность необходимого для изучения студентами-экономистами материала, основанного на отечественных и западных источниках.*

Креативность, то есть способность создавать новые идеи, является важным качеством любого специалиста. Ранее, в советское время, это качество считалось желательным для инженерно-технических специалистов. Работа по созданию новых изобретений и открытий считалась их вотчиной, достаточно вспомнить знаменитые АРИЗ и ТРИЗ. В наше время, когда свободное предпринимательство не только разрешается, но и поощряется со стороны государства, с необходимостью создавать новые идеи столкнулись предприниматели, руководители предприятий и менеджеры всех уровней. Конкуренция, необходимость лучше обслужить клиента, предложить более качественный товар заставляют всех руководителей этой сферы придумывать новые товары и услуги, совершенствовать и удешевлять бизнес-процессы, внедрять чужие и создавать свои инновации. У кого-то это получается лучше, у кого-то хуже. К сожалению, развитию творческих способностей будущих экономистов-менеджеров в высшей школе уделялось мало внимания. Этот пробел необходимо срочно ликвидировать. Нужно творчески переработать накопленный отечественными изобретателями опыт и использовать опыт передовых стран Запада. Давние традиции существования в условиях конкуренции в наиболее мощных в экономическом отношении странах позволили им выработать целый арсенал приёмов и методов о том, как каждому человеку усилить свои творческие способности.

Хочу поделиться своим опытом такой работы со студентами-экономистами. Ниже приведены этапы постепенного погружения в новую область знания.

1. Практические приёмы при создании нового:  
сходство (подобие) – поиск решения проблемы в разных отраслях;

альтернативные функции – поиск разных возможностей организации работы;

существование множества разных ответов на один вопрос;

обозначение (naming) – различная интерпретация одного события (взгляд под другим углом);

приводятся подробные практические примеры использования этих приёмов.

2. Примеры наиболее известных изобретательских задач в области менеджмента:

деятельность Г. Форда по совершенствованию производства и продаж а/м, действия руководства фирмы «Фольксваген» по продвижению своего «жука» на американский рынок в послевоенное время, поиск партнёрских отношений с конкурентом, преобразование коробки из под памперсов в кукольный домик и др.

Примеры «случайных» открытий как результата ошибки: пенициллин, струйный пузырьковый принтер, тефлон, кукурузные хлопья.

3. Принципы мышления прорыва

1 принцип. Каждая проблема и каждая часть процесса должны рассматриваться как уникальные.

2 принцип. Руководствоваться только наиболее значимыми целями.

3 принцип. Нужно найти идеальное конечное решение.

4 принцип. Не бывает проблем, изолированных от других.

5 принцип. Не нужно пытаться узнать как можно больше о проблеме.

4. Бизнес-прорыв

1 стратегия. Формулирование качественных изменений. Высокие цели – хороший стимулятор для раздвигания рамок мышления.

2 стратегия. Антибенчмаркинг и его этапы: найти худшее предприятие; определить схожие черты с вашим предприятием; испытать глубокое неудовлетворение.

3 стратегия. Использование психологических приёмов.

А. Спрашивать себя о цели: какова цель разрешения проблем, какова цель этой цели? Цель жизни – жить с целью.

Б. Обычно размышляют о чём-то туманном, а опасаются чего-то конкретного. Надо наоборот – мечты должны быть конкретными, а опасения – расплывчатыми.

В. Быть готовым рискнуть. Очень часто риск бездействия менее очевиден.

5. Процедура настройки творческого мышления. Решение несложных головоломок позволяет обрести уверенность в своих способностях справиться с проблемой.

6. Практические приёмы по преодолению внутренних границ мышления.

А. Отвлечитесь от решаемой проблемы и поразмышляйте о настоящем и будущем вашего предприятия. Каким вы хотите видеть будущее?

Б. При расширении границ мышления нужно охватывать и цели, которые не должны укладываться в жёсткие рамки.

В. Выявляйте ограничивающие вас рамки, конкретизируйте их, сформулируйте их в письменном виде и примите решение, нужно ли с ними соглашаться.

Г. Не ограничивайте себя рамками прошлого успеха, боритесь с собой и привлекайте сотрудников со свежим взглядом на проблему.

7. Тренировка широты мышления. Размышление над несложными задачами, расширяющими умственные границы, с обязательным обсуждением готового решения. Уместно привести цитату из Дж. Б. Шоу: «Большинство людей не тратят время на размышления. Я приобрёл широкую известность, приняв решение думать дважды в неделю». Приводится ряд примеров изменения традиционных взглядов на вещи. Например, кроссовки – не только обувь профессиональных спортсменов, но и обувь для отдыха, а наручные часы – ещё и модный аксессуар.

8. Метод картографирования Тони Бьюзена, помогающий структурировать и обобщать факты и свойства.

Известно, что самое дорогое на свете – это способности людей и их умение генерировать полезные идеи. Стимулирование этих способностей – благородная задача высшей школы.

**УДК 331**

## **ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РЕГИОНА КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАДРОВ**

О.Н. Сезонова

*В статье представлены результаты анализа образовательного потенциала регионов Центрального федерального округа с целью выявления перспектив их социально-экономического развития на основе формирования профессиональных компетенций кадров.*

Одним из важнейших условий реализации любого стратегического варианта развития экономики страны является формирование человеческого потенциала, регулирование количественных, качественных и пространственных характеристик используемых трудовых ресурсов.

Образовательный потенциал в современном обществе характеризуется высокой степенью прямого и опосредованного воздействия интеллектуальной деятельности на общественный прогресс, экономический рост и высокой социально-экономической окупаемостью вложений в науку, образование, культуру. Именно образовательный потенциал все в большей мере будет способствовать определению статуса человека в обществе и статуса нации (государства) в мире.

Под образовательным потенциалом региона следует понимать способность трудовых ресурсов к наиболее эффективному интеллектуальному и физическому труду на основе использования всей совокупности знаний, умений, навыков и культуры человека. Образовательный потенциал как способность состоит из двух элементов: образовательных ресурсов и возможностей их использования с точки зрения имеющихся для этого условий [1, с. 33].

Эффективная организация подготовки и использования компетентных и квалифицированных кадров становится все более значимой в современной обществе, а методы ее совершенствования являются одной из важнейших составляющих в создании жизнеспособной модели общественного развития.

Именно тесное взаимодействие реформирования и реализации комплексного компетентностного подхода ко всем элементам общественной системы может рассматриваться как предпосылка успешного достижения запланированных результатов [2, с.110].

Одним из источников формирования показателей образовательного потенциала на региональном уровне является региональная образовательная система, при этом важнейшей составляющей образовательного потенциала является профессиональное образование. При этом важно учитывать особенности формирования требований к образовательному потенциалу для тех регионов, где он во многом определяет характер социально-экономического развития и является важнейшим фактором, способным обеспечить динамичное развитие. К таким регионам можно отнести и Курскую область. Основными показателями, отражающими степень использования образовательного потенциала с целью социально-экономического развития, являются уровень занятости и безработицы населения. В таблице представлены данные о составе занятого и безработного населения в шести регионах ЦФО (см. табл.).

Таблица 1.

Состав занятого и безработного населения по уровню образования в 2012 г. (в % к итогу)

Субъект Российской Федерации	Уровень профессионального образования					
	Высшее образование		Среднее образование		Начальное образование	
	Занятые	Безработные	Занятые	Безработные	Занятые	Безработные
Центральный федеральный округ	35,8	20,7	27,3	22,2	18,7	20,5
Белгородская область	28,4	30,7	25,7	20,5	22,5	20,3
Брянская область	24,1	14,4	24,5	20,4	20,1	23,0
Воронежская область	26,5	15,2	26,6	23,6	13,1	14,4



Курская область	28,9	20,9	24,6	21,0	24,7	26,8
Липецкая область	23,3	16,0	28,8	21,9	24,3	18,8
Орловская область	29,0	27,9	23,2	16,2	26,0	32,1

\*Источник: составлено автором на основе данных Федеральной службы государственной статистики [3, с.120-121]

Как показывают данные таблицы, во всех регионах наблюдается преобладание занятого населения с высшим образованием. Так, по Курской области этот показатель составляет 28,9% – на 6,9% меньше, чем в среднем по ЦФО, что касается среднего и начального профессионального образования, то они составляют 24,6% и 24,7% соответственно. Самый высокий уровень безработицы среди населения, имеющего высшее образование, наблюдается в Белгородской области – 30,7% , самый минимальный наблюдается в Брянской области – 14,4%. Что касается Курской области, то показатель уровня безработицы среди населения с высшим образованием находится на среднем уровне по ЦФО.

В целом, стоит отметить, что, несмотря на структуру занятого и безработного населения, число студентов, обучающихся в образовательных учреждениях, остается высоким. В 2013 году в Курской области общее количество студентов, получающих профессиональное образование, составило 593 человека на 10 000 человек населения, что на 7,3% меньше, чем в среднем по Центральному федеральному округу. В целом отмечается положительная динамика развития образовательного потенциала, рассчитанного на основе использования методики К.Б. Слепака [4, с. 145]. Методика расчета образовательного потенциала основывается на использовании данных о численности обучающихся общеобразовательных школ и студентов образовательных учреждений профессионального образования на 10 000 человек населения:

$$ОП = \frac{E_{fac} - E_{min}}{E_{max} - E_{min}}, \quad (1)$$

где ОП – образовательный потенциал,  $E_{fac}$  – фактическое значение коэффициента образовательного потенциала,  $E_{min}$  и  $E_{max}$  – соответственно минимальное и максимальное значения коэффициента  $E$ .

$$E = \sum_i^n k_i \times e_i, \quad (2)$$

$E$  – коэффициент образовательного потенциала региона,  $k_i$  – эмпирические коэффициенты, отражающие образовательный уровень,  $e_i$  – численность обучающихся в общеобразовательных учреждениях, студентов образовательных учреждений среднего и высшего профессионального образования.

В ходе расчета образовательного потенциала регионов ЦФО за 5 лет нами были получены следующие данные (см. рис).

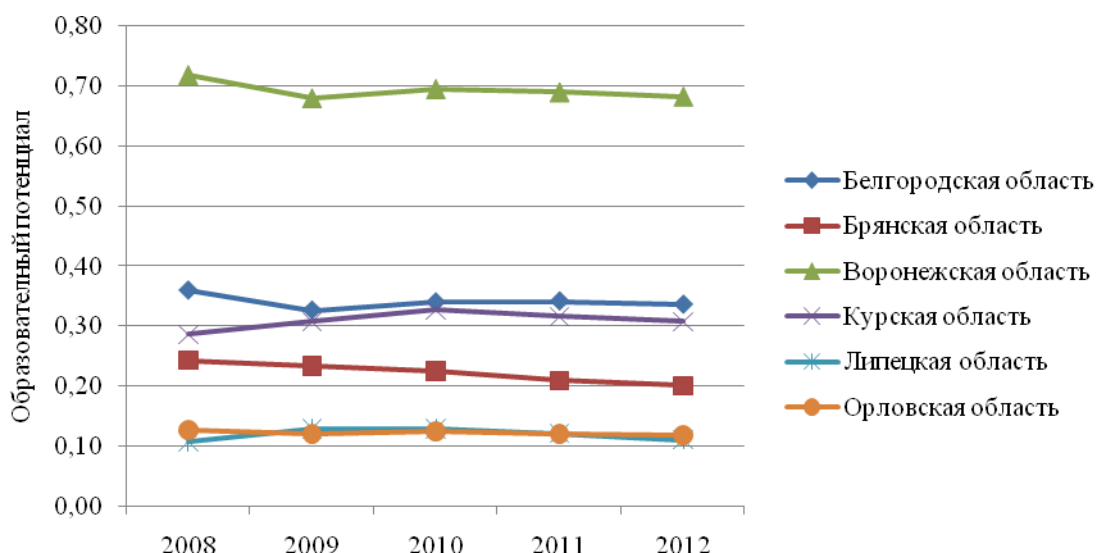


Рис. 1. Динамика индекса образовательного потенциала регионов ЦФО 2008–2012гг.

Полученные результаты позволяют разделить регионы на 4 группы.

1. Регионы, в которых величина ОП составляет более 0,5. В эту группу входит лишь один регион – Воронежская область, на протяжении всего исследуемого периода показатель образовательного потенциала оставался равен 0,7, что характеризует развитость региональной системы образования.

2. Регионы с величиной ОП от 0,3 до 0,5: Курская и Белгородская области – для этих регионов характерен средний уровень развития образовательного потенциала.

3. Регионы, в которых величина индекса ОП находится в пределах от 0,2 до 0,3. К таким регионам относятся Брянская область с удовлетворительным уровнем развития образовательного потенциала.

4. Регионы, в которых индекс ОП меньше 0,2: Липецкая и Орловская области. Регионы, попавшие в данную группу, характеризуются неудовлетворительным уровнем развития образовательного потенциала.

Для каждой группы регионов необходимо разработать рекомендации по улучшению или поддержанию имеющегося уровня развития образовательного потенциала. Так, например, образовательная система Курской области должна представлять собой более развитый взаимосвязанный комплекс образовательных учреждений и управленческих структур, призванный удовлетворить образовательные потребности жителей и обеспечить подготовку квалифицированных и компетентных выпускников в соответствии с современными требованиями общества и государства.

#### Библиографический список

1. Смакограй Н.Е. Проблемы интеграционных связей научно-образовательного потенциала и экономического развития региона // Вестник НОУ «ОНУТЦ ОАО «Газпром». – 2010. – №2 (8). – С. 33–36.

2. Оноприенко Ю.И. Образовательный потенциал региона // Вестник ДВО РАН. – 2004. – №1. – С. 110–114.

3. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2013: статистический сборник / Федеральная служба государственной статистики. – М., 2013. – 990 с.

4. Слепак К.Б. Расчет индексов научно-образовательного потенциала регионов России // Известия Санкт-Петербургского ун-та экономики и финансов. – 2012. – № 1 (73). – С. 145–148.

**УДК 65.014**

## **ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С УЧЕТОМ ПРИМЕНЕНИЯ ФАКТОРНОГО АНАЛИЗА В КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

О.В. Телегина, И.В. Шалимов

*В статье отражена сущность и специфика применения факторного анализа в системе управления предприятием. Выявлен перечень ключевых факторов, которые напрямую влияют на состояние и перспективы развития современной организации, подробно рассмотрена система управления персоналом в организации, а также определены цели, необходимые для стратегического анализа организационной структуры предприятия.*

Научно обоснованное формирование менеджмента фирмы с точки зрения основных ключевых факторов в концепции управления предприятием – актуальная задача современного этапа адаптации хозяйствующих субъектов к рыночной экономике [1].

Любая организационная система подразделяется на две подсистемы: материально обеспечивающая подсистема, занимающаяся переработкой поступающих в её распоряжение ресурсов в товары и услуги и подсистема управления, в задачу которой входит руководство, контроль деятельности организационной системой.

В то время как задача претворения в жизнь разработанной и принятой к исполнению стратегии стоит перед всеми подразделениями предприятия, действующему как единое целое, менеджменту предприятия предстоит тщательно продумать организационный аспект управления – как правильно и эффективно скоординировать работу всех элементов сложного механизма бизнеса в фирме.

В широком смысле задача менеджера состоит в том, чтобы выбрать структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на неё внутренним и внешним факторам [2].

В новых условиях хозяйствования необходимо широко использовать принципы и методы проектирования организации управления на основе системного подхода к управлению фирмой.

Без развития методов проектирования и применения определенных концепций в структуре управления при использовании ключевых факторов затруднено дальнейшее совершенствование управления и повышение эффективности производства, так как:

- во-первых, в новых условиях в целом ряде случаев нельзя оперировать старыми организационными формами, которые не удовлетворяют требованиям рыночных отношений, создают опасность деформации самих задач управления;
- во-вторых, в сфере хозяйственного управления невозможно переносить закономерности управления техническими системами;
- в-третьих, создание структуры должно опираться не только на опыт, аналогию, привычные схемы и, наконец, интуицию, но и на научные методы организационного выбора концепций управления фирмой.

Реализация функций и принципов управления осуществляется путем применения различных методов. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии [3]. Направленность методов управления всегда одна и та же – они направлены на людей, осуществляющих различные виды трудовой деятельности – на персонал организаций (предприятий, компаний, фирм).

Следует отметить, что управление персоналом включает в себя целую систему. Можно выделить три фактора, оказывающих воздействие на персонал предприятия:

- первый – иерархическая структура предприятия, где основное средство воздействия – это отношения власти – подчинения, давления на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ;
- второй – культура, то есть вырабатываемые обществом, предприятием, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения;
- третий – рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности [4]. Какому из них отдаётся приоритет, таков и облик экономической ситуации на предприятии.

Большое значение факторный анализ занимает в построении организационной структуры предприятия [5]. Главный фактор, «задающий» возможные контуры и параметры структуры управления, – сама организация.

Важным фактором формирования управленческих структур является уровень развития на предприятии информационных технологий. Общая тенденция к децентрализации «электронного интеллекта», то есть к росту числа персональных компьютеров при одновременном расширении использования на уровне предприятия локальных сетей, ведет к ликвидации или сокращению объема работ по ряду функций на среднем и низовом уровне.

При оценке эффективности мероприятий по совершенствованию системы

управления и ее организационной структуры допускается использование не связанных в единую систему частных показателей. Основное требование к их выбору – максимальное соответствие каждого показателя целевой ориентации проводимого мероприятия и полнота отражения достигаемого эффекта.

Для разработки стратегии и тактики реализации выбранной цели необходим стратегический анализ составляющих оргструктуры предприятия:

- уровня специализации, концентрации, кооперирования, централизации производства;
- функций, управленческих процессов, состава управленческих звеньев и их взаимодействия, степени централизации управления;
- уровня хозяйственной самостоятельности предприятия и его подразделений, филиалов, хозрасчетных связей, организации внутрипроизводственного хозрасчета;
- уровня использования экономических, организационных и социально-психологических методов управления;
- обеспечивающих подсистем управления (кадрового, информационного, технического обеспечения и др.).

В современных условиях хозяйствования у предприятия возникает новая потребность – определить будущее, сформировать направления, стратегию своей деятельности на длительную перспективу. На жизнедеятельность предприятия в рыночных условиях существенное влияние оказывает фактор неопределенности. Этот фактор парализует деятельность многих предприятий; руководство неуверенно, сможет ли продукция найти сбыт, удастся ли достать комплектующие, сохранить квалифицированные кадры, получить кредитные ресурсы. Острота проблемы снижается, если обеспечивается равновесие между стратегической и текущей ориентацией деятельности предприятия.

Таким образом, в условиях рыночной экономики необходимо достаточно детально изучить все элементы конъюнктуры рынка - предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее, соответственно этому строить деятельность предприятия. Постоянный и целенаправленный мониторинг – сбор, анализ, обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия - важнейшая составная часть менеджмента и маркетинга.

### **Библиографический список**

1. Аверин В.И., Магданов П.В. Очерки о теории стратегического планирования: учеб.-метод. пособие. – М., 2011.
2. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания – М.: Финпресс, 2011.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М.: Гардарики, 2011.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 480 с.
5. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. – М.: МНИИПУ, 2012.

### Список участников

Okonek Daniel	Eng. University of Technology and Life Sciences Bydgoszcz – POLAND
Swoiński Eugeniusz	D. Eng. University of Technology and Life Sciences Bydgoszcz – POLAND
Аббас Анмар Бадр Аббас Афанасьева Л.А.	аспирант кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет» канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Бульба Ю.В.	магистрант экономического факультета ФГБОУ ВПО «ЮЗГУ»
Быканова С.А.	преподаватель, соискатель кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
Выдрина О.Н.	аспирант кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
Горяинова О.Н.	аспирант кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
Гургенидзе И.И.	доцент кафедры «Экономика и организация предприятий АПК», Белорусский государственный аграрный технический университет
Дмитриева Н.П.	Начальник отд. документооб-та и делопр-ва ООО «НЕТ-БАЙНЕТ Холдинг», г. Москва
Дорогавцева И.Г.	аспирант кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
Егорова О.С.	канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Жантаева Г.М.	Республика Казахстан, Таразский инновационный гуманитарный университет, факультет экономики и филологии, кафедра «финансы и аудит»
Желанова О.Е.	старший преподаватель кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Заикин Е.Н.	старший преподаватель кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Занина О.В.	магистрант по направлению подготовки «Финансы и кредит» ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Затоненко А.А.	студент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Зюкин Д.А.	канд. экон. наук, ассистент кафедры экономики и менеджмента ГБОУ ВПО «Курский государственный медицинский университет Минздрава России»
Карим Джасим Мо-	магистрант по направлению подготовки «Менеджмент»

хаммед Карим Коновалова С.Н.	ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет» канд. экон. наук, доцент кафедры управления и маркетинга в АПК ФГБОУ ВПО «Воронежский ГАУ»
Коптева К.В.	канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный уни- верситет»
Королевич Н.Г.	зав. кафедрой «Экономика и организация предприятий АПК», Белорусский государственный аграрный технический университет
Криулин В.А.	канд. экон. наук, зав. кафедрой экономики ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Мамонтова С.В.	канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный уни- верситет»
Меньшикова М.А.	докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государ- ственный университет»
Меркулова Н.С.	канд. экон. наук, доцент кафедры «Финансы, кредит и нало- гообложение» ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Оганезов И.А.	доцент кафедры «Экономика и организация предприятий АПК», Белорусский государственный аграрный технический университет
Олейников Г.П.	канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный уни- верситет»
Пастухова Н.Ю.	канд. экон. наук, зав. отделом социально-экономического развития села ГНУ ДВНИИЭОП АПК Россельхозакадемии, г. Хабаровск
Пахомова Ю.А.	канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Петрухина Е.В.	профессор кафедры товароведения, сервиса и торговой ин- фраструктуры ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет»
Плюгачев В.В.	канд. техн. наук, доцент кафедры экономической информа- тики Белорусского государственного экономического уни- верситета
Пожидаева Н.А.	канд. экон. наук, преподаватель кафедры экономической теории ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохо- зяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
Полежаева Д.В.	магистрант факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
Припадчева И.В.	канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры менедж- мента ФГБОУ ВПО «Курский государственный универси- тет»
Пугач С.П.	канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры маркетин-

- га и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Руденко Д.В. старший преподаватель, НОУ ВПО «Региональный открытый социальный институт»
- Сабетова Т.В. доцент кафедры управления и маркетинга в АПК, ФГБОУ ВПО «Воронежский ГАУ»
- Святова О.В. доктор экономических наук, профессор кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курская государственная сельскохозяйственная академия имени профессора И.И. Иванова»
- Сезонова О.Н. аспирант кафедры менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Сибирская Е.В. докт. экон. наук, профессор, зав.кафедрой товароведения и торговой инфраструктуры ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет»
- Строева О.А. канд. экон. наук, профессор кафедры товароведения, сервиса и торговой инфраструктуры ФГБОУ ВПО «Орловский государственный университет»
- Телегина О.В. доцент кафедры экономики и менеджмента НОУ ВПО «Региональный открытый социальный институт»
- Тимашова Н.А. аспирант кафедры экономики ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Титова О.В. студентка кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Трубникова В.В. канд. экон. наук, доцент кафедры маркетинга и управления персоналом ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Фомин Р.В. аспирант кафедры менеджмента организации НИУ БелГУ
- Ходыревская В.Н. докт. экон. наук, профессор, зав.кафедрой менеджмента ФГБОУ ВПО «Курский государственный университет»
- Шаврук Е.Ю. аспирант кафедры маркетинга, Белорусский государственный экономический университет
- Шалимов И.В. старший преподаватель кафедры экономики и менеджмента НОУ ВПО «Региональный открытый социальный институт»
- Ягуткин С.М. БелГСХА им В.Я. Горина, экономический факультет, каф. политической экономии и экономики АПК
- Ягуткина Е.С. аспирантка НИУ БелГУ



**ПЯТЫЕ  
ХОДЫРЕВСКИЕ ЧТЕНИЯ**  
**Современные технологии управления:  
вопросы менеджмента, маркетинга,  
управления персоналом, коммерции**

**МЕЖДУНАРОДНАЯ  
НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ**

**СБОРНИК МАТЕРИАЛОВ**

**20 октября 2014 года, Курск**

***ПОСВЯЩАЕТСЯ  
80-ЛЕТИЮ КУРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА  
И 15-ЛЕТИЮ ФАКУЛЬТЕТА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА***

Редактор Е.С. Головина  
Лицензия ИД № 06248 от 12.11.2001 г.

Подписано в печать 11.07.2014 г.  
Формат 60x84/16. Бумага офсетная.  
Печать офсетная. Усл. печ. л. 11.  
Тираж 65 экз. Заказ \_\_\_\_\_

Курский государственный университет  
305000, г. Курск, ул. Радищева, д. 29

---

Отпечатано в ОБУК «Участок оперативной полиграфии»,  
г. Курск, ул. Ленина, 26

*Гербо́ роду*  
*Ходыре́вскихъ.*



Въ щитѣ, имѣющемъ красное поле три рѣки горизонтально серебромъ означенныя, верхняя болѣе, а нижнія двѣ, одна другой менѣе. Щитъ увѣнчанъ дворянскимъ шлемомъ и короною, на поверхности которой находится сабака, выходящая въ лѣвую сторону изъ золотого ковша. Наметь на щитѣ красный, подложенный серебромъ.