



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ  
И ПОИСК ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ**

Материалы  
региональной научно-практической конференции  
молодых ученых и студентов  
(г. Пермь, ПГНИУ, 12 апреля 2017 г.)



Пермь 2017

УДК 330+338.24  
ББК 65.011+65.050  
Э40

Э40 **Экономика** и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения [Электронный ресурс]: материалы. регион. науч.-практ. конф. молодых ученых и студентов (г. Пермь, ПГНИУ, 12 апр. 2017 г.) / отв. ред. А. М. Ощепков; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2017. – 5 Мб. – Режим доступа: <https://elis.psu.ru/node/434701>. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7944-2939-8

В сборник включены статьи молодых ученых (студентов, аспирантов, молодых преподавателей), подготовленные по материалам докладов, представленных на региональной научно-практической конференции «Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения», прошедшей 12 апреля 2017 г. на экономическом факультете Пермского государственного национального исследовательского университета.

Предлагаемые вниманию читателей работы представляют интерес для широкого круга специалистов в области экономики.

**УДК 330+338.24**  
**ББК 65.011+65.050**

*Издается по решению ученого совета экономического факультета  
Пермского государственного национального исследовательского университета*

*Редакционная коллегия:* д. э. н., профессор Т. В. Миролюбова, к. э. н., доцент М. Ю. Молчанова, к. э. н., доцент А. М. Ощепков, д. э. н., профессор В. Г. Прудский, д. э. н., профессор М. Н. Руденко, д. э. н., доцент М. А. Городилов, к. ф-м. н., доцент А. Б. Бячков, к. э. н., доцент Д. А. Губанов, к. э. н., доцент Е. А. Антинескул

Ответственный секретарь: А. М. Ощепков  
Технический секретарь: А. Д. Шарафеева

ISBN 978-5-7944-2939-8

© ПГНИУ, 2017

## СОДЕРЖАНИЕ

### *Секция 1. Проблемы учета, аудита и экономического анализа*

*Давтян Д.Б.*

СОПОДЧИНЕННОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА, УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА  
И КОММЕРЧЕСКОГО РАСЧЕТА 7

*Ерохин В.Н.*

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ 12

*Мокроусова А.В.*

НАЛОГОВЫЕ РИСКИ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ 18

*Шанина А.И.*

НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ  
РАЗДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ ПРИ ОБОСНОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ,  
РЕАЛИЗУЕМЫХ В СИСТЕМЕ «ДИРЕКТ-КОСТИНГ» 21

*Шкляева Н.А.*

К ВОПРОСУ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ РЕГУЛЯТОРНОЙ НАГРУЗКИ  
НА УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА 26

### *Секция 2. Современные проблемы экономической теории и перспективы развития мировой и региональной экономики*

*Антипова А.С.*

АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, ОБРЕТАЕМЫХ КИТАЕМ СО СТАТУСОМ РЕЗЕРВНОЙ  
ВАЛЮТЫ 31

*Бакулина О.И.*

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ  
ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОГНОЗОВ КОМПАНИИ PWC  
ДО 2050 г. 37

*Бушуев Е.Е.*

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ СОВМЕСТНОЙ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА  
НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ 42

*Ворончихина Е.Н.*

РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ  
КАК УСЛОВИЕ НЕОИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ  
ПЕРМСКОГО КРАЯ) 45

*Вотинова В.А.*

ВЛИЯНИЕ ДИНАМИКИ ЦЕН НА НЕФТЬ НА РЕАЛИЗАЦИЮ КРУПНЫХ  
ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ 50

*Деньгина К.А., Кулезнева Е.Д.*

ВЛИЯНИЕ САНКЦИИ НА ИНВЕСТИЦИИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 54

*Капустина М.В., Смирнова В.В.*

ПРИЧИНЫ И ЭФФЕКТЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ РОССИИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ 59

*Киракосян А.Г., Шипицина Л.В.*

РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ СТРАН-УЧАСТНИЦ ЕАЭС 66

*Клестова И.А.*

ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПОЛИТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ  
ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ  
РЕГИОНА 73

*Мачихин А.В., Горохова В.Б.*

СТРОИТЕЛЬСТВО КАК ИНДИКАТОР РАЗВИТОСТИ РЕГИОНА 75

|  |     |
|--|-----|
| <b>Н.А. Пантюхина</b><br>ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСЛАМСКОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА<br>В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ                            | 80  |
| <b>Холин К.Ю., Никулин О.В., Бульчев В.И.</b><br>ПРЕИМУЩЕСТВА СИСТЕМЫ BLOCKCHAIN И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ В<br>РОССИИ   | 83  |
| <b>Якупова И.Н.</b><br>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ И ЧАСТНЫХ КАДРОВЫХ<br>АГЕНТСТВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ АСИММЕТРИИ НА РЫНКЕ<br>ТРУДА РЕГИОНА | 87  |
| <b>Секция 4. Математические методы и модели в экономике:<br/>теоретические и прикладные аспекты</b>  |     |
| <b>Богданова С.О.</b><br>ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ  | 91  |
| <b>Иманаева Э.Р.</b><br>КРЕДИТНЫЕ РИСКИ БАНКА. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЕЛИЧИНЫ РЕЗЕРВА<br>НА ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПО ССУДАМ ПАО «СБЕРБАНК»                                  | 95  |
| <b>Пьянков М.А.</b><br>ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОДНОГО ИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ<br>МНОГОПРОФИЛЬНОЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ  | 103 |
| <b>Рычагова Н.С.</b><br>МОДЕЛИРОВАНИЕ ДОХОДОВ БЮДЖЕТА ПЕРМСКОГО КРАЯ   | 107 |
| <b>Секция 5. Современный менеджмент</b>  |     |
| <b>Агафонова Ю.К.</b><br>ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ   | 113 |
| <b>Аракелян А.М., Семейкина А.А.</b><br>FREELANCE КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ЗАНЯТОСТИ  | 116 |
| <b>Богатов А.А.</b><br>ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СФЕРЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО<br>ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ПРАКТИКА ПЕРМСКОГО КРАЯ                                   | 119 |
| <b>Волкова А.А.</b><br>ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК ОДНА ИЗ ПРИЧИН<br>НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ                             | 122 |
| <b>Галабурда О.С., Гнатюк К.И.</b><br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ЛОГИСТИКИ НА РОЗНИЧНОМ<br>ПРЕДПРИЯТИИ ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ШТРИХ-КОДИРОВАНИЯ              | 126 |
| <b>Жикина Н.А.</b><br>РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПАО «СТП» ПЗМЦ»   | 133 |
| <b>Загоскина Н.С.</b><br>СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ SRM   | 135 |
| <b>Зернова О.И.</b><br>ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ  | 140 |
| <b>Казакова А.В.</b><br>АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ<br>МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417»)  | 144 |
| <b>Копылова Е.А.</b><br>СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ<br>СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ОРГАНИЗАЦИИ  | 149 |
| <b>Коротаева В.О.</b><br>ХОЛАКРАТИЯ  | 153 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Лохматова В.А.</b><br>ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛСЕРВИС»)   | 158 |
| <b>Мальцева А.С.</b><br>ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ   | 163 |
| <b>Мальцева Н.В.</b><br>ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТА PRINCE2 И<br>МЕТОДА AGILE. СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ ИХ<br>ПРИМЕНЕНИЯ             | 166 |
| <b>Марданова С.В.</b><br>ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ<br>ОРГАНИЗАЦИИ  | 172 |
| <b>Мороз А.К.</b><br>ИЗУЧЕНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЕНИЯ<br>ПО ПЕРМСКОМУ КРАЮ УРАЛЬСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ<br>ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ)   | 177 |
| <b>Незнакин А.В.</b><br>СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРМСКОМ КРАЕ<br>ПО СРЕДСТВАМ МЕХАНИЗМА ГОС. ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА  | 183 |
| <b>Орехова Ю.В.</b><br>АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА<br>ООО «НЕСТЛЕ РОССИЯ» В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА В ШЕСТОЙ<br>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД ЭКОНОМИКИ | 186 |
| <b>Пестерников В.В.</b><br>РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПООЩРЕНИЯ<br>ДЛЯ РАБОЧИХ ФИЛИАЛА NESTLE РОССИЯ Г. ПЕРМИ   | 191 |
| <b>Прилуцкая О.В.</b><br>НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ ЦЕННОСТЕЙ<br>ОРГАНИЗАЦИИ  | 195 |
| <b>Путина Ю.А.</b><br>СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ<br>РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МОДЕЛИ   | 198 |
| <b>Радзиевская Я.К.</b><br>ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ И МОРАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В СОВРЕМЕННЫХ<br>УСЛОВИЯХ   | 203 |
| <b>Сайдаков Д.А.</b><br>ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА<br>ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ  | 205 |
| <b>Суетин Н.Н.</b><br>МЕНЕДЖЕР В СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ТВОРЧЕСКОГО<br>КОЛЛЕКТИВА СТУДЕНЧЕСКОГО ДВОРЦА КУЛЬТУРЫ ПГНИУ  | 210 |
| <b>Шмидт А.В.</b><br>СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ САМОЗАНЯТОСТИ: ПРАКТИКА РАБОТЫ<br>НА YOUTUBE  | 216 |
| <b>Щекин А.С.</b><br>ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ<br>ЗНАНИЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  | 219 |
| <b>Якимов И.А.</b><br>ВНЕДРЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ИНТЕРНЕТА  | 225 |

*Секция 6. Проблемы развития национальной экономики*

*Дмитрова В.А.*

ОРГАНИЗОВАННАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ 228

*Вишивкова Д., Злотников М.*

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ И РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН) 232

*Лузина А.С., Рогожникова И.А.*

РОЛЬ БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РФ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ) 238

*Мельникова Е.О.*

СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РФ 243

*Секция 7. Современные маркетинговые технологии  
в глобальной экономике*

*Верещагина В.К.*

КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ 247

*Груздис К.В.*

DIGITAL MARKETING: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ 251

*Жуланов Р.В.*

АЛФАВИТ БРЕНДОВ: ОТ АШАНА ДО ЯНДЕКСА 257

*Зайцева О.В.*

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕРЧЕНДАЙЗИНГА НА ПРИМЕРЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «МАГНИТ КОСМЕТИК» 263

*Колегова Е.Ю.*

АНАЛИЗ НАРУШЕНИЙ ПРАВИЛ ПРОДАЖИ НА РЫНКЕ Г. ПЕРМИ 267

*Солодникова И.Н.*

НЕЙРОМАРКЕТИНГ. МАНИПУЛЯЦИИ С СОЗНАНИЕМ ИЛИ РЕВОЛЮЦИЯ В РЕКЛАМЕ 270

## **Секция 1. Проблемы учета, аудита и экономического анализа**

**Д.Б. Давтян**  
(Науч. руководитель Шешукова Т.Г.)  
ПГНИУ, г. Пермь

### **СОПОДЧИНЕННОСТЬ КОНТРОЛЛИНГА, УПРАВЛЕНЧЕСКОГО УЧЕТА И КОММЕРЧЕСКОГО РАСЧЕТА**

Актуальность вопроса о соотношении контроллинга, управленческого учета и коммерческого расчета обусловлена переходом на рыночные отношения в экономике. В этой связи усиливается значимость данных методов управления. Финансовый и налоговый учет не могут в полном объеме удовлетворить потребности руководящего состава в, достоверной и своевременной информации.

Основу проведенного исследования составляют работы, таких ученых, как Д. Баталов, Д. Блохин, Ф. Бушина, М. Вахрушина, А. Галяутдинова, А. Диаров, О. Еремишин, Е. Завьялова, В. Ивашкевич, Е. Коршунова, Е. Макарова, Е. Мухина, М. Николаев, В. Осокин, В. Пилипенко, Е. Потылицына, Г. Просветов, М. Рыбьянцева, Ю. Сажин, М. Санин, Л. Юдина. Определение верной позиции может продвинуть дискуссию вперед [1]. Для расстановки приоритетов, совершенствования и ясности понятий «контроллинг», «управленческий учет» и «коммерческий расчет», следует провести анализ содержания этих категорий (табл. 1).

Из анализа понятий следует, что в дискуссии о приоритетах просматриваются информационный и синонимический подходы. Сторонники информационного подхода придерживаются той точки зрения, что управленческий учет является частью информационной базы, которая обеспечивает функционирование управляющей системы (включая контроллинг) [16; 17].

Таблица 1

**Отражение подходов различных авторов относительно соотношения понятий «контроллинг», «управленческий учет» и «коммерческий расчет»**

| <b>Авторы</b>                                   | <b>Выводы авторов</b>   |
|---|---|
| Е.Р. Мухина                                     | «...не следует объединять понятия управленческого учета и контроллинга» [2, с. 61]  |
| Е.А. Макарова,<br>В.В. Осокин,<br>М.Б. Николаев | «...эти два термина не являются полностью эквивалентными и отражают два подхода к пониманию термина "управленческий учет» [3, с. 560]   |
| Д.А. Баталов,<br>М.С. Рыбьянцева                | «...следует трактовать именно в контексте тождества данных понятий» [4, с. 17]  |
| Д.А.. Баталов                                   | «...следует трактовать именно в контексте тождества данных понятий» [5]   |
| Л.Н. Юдина                                      | «Ученые, работающие над проблемами управленческого учета, оставляют без внимания публикации, посвященные контроллингу. В свою очередь специалисты по контроллингу игнорируют результаты исследований проблем управленческого учета. При сопоставлении сущности управленческого учета в широком смысле этого понятия и концепции контроллинга выявлены несомненные преимущества контроллинга перед управленческим учетом» [6, с. 85] |
| А.А. Диаров                                     | «Управленческий учет является основой системы контроллинга на предприятии. Основная задача управленческого учета - предоставление релевантной информации для принятия управленческих решений; функции контроллинга шире, они включают в себя не только управленческий учет, но и планирование, контроль, координацию, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений» [7]                                       |
| В.И. Пилипенко                                  | «В мировой практике управленческий учет традиционно рассматривается как составная часть бухгалтерского учета, а контроллинг как альтернатива управленческого учета» [8]   |
| М.К. Санин                                      | «...контроллинг есть неотъемлемый элемент стратегического управленческого учета» [9]  |
| Е.А. Потылицына                                 | «...контроллинг будет "преобладать" над управленческим учетом. Тому есть довольно простое объяснение: управленческий учет является и составной частью контроллинга, и источником информации для него» [10, с. 110]  |

| Авторы          | Выводы авторов  |
|-----------------|---|
| А. Галяутдинова | «...понятие «контроллинг» намного шире и имеет более сложную систему организации, чем управленческий учет. В концепции контроллинга развиты и углублены основы управленческого учета» [11, с. 36]   |
| М.А. Вахрушина  | «...единство управленческого учета и контроллинга», имея в виду не их полное тождество, а лишь следствие различных менталитетов пользователей учетно-аналитической информации [12]  |
| Е.С. Завьялова  | «В концепции контроллинга развиты и углублены основы управленческого учета» [12, с. 148]  |
| Д.В. Блохин     | «Доказано, что контроллинг является более широким понятием, чем управленческий учет, на основании чего сделан вывод о том, что цели управленческого учета являются производными от целей контроллинга и служат средствами их достижения».<br>«...служба контроллинга находится на более высоком иерархическом уровне, чем служба управленческого учета» [14]    |
| Ю.Б. Сажин      | «С практической точки зрения выявляется совпадение внутреннего содержания европейского, прежде всего немецкого, контроллинга с тем, что в англо-американской среде принято называть управленческим учетом. Современное понятие управленческого учета толкуется на Западе намного шире, чем его определение, распространенное в российской практике» [15, с. 68] |

Что касается авторов синонимического подхода, то они считают тождественными системы управленческого учета и контроллинга, придерживаясь тем самым синонимического подхода.

В работах М.А. Вахрушиной и Л.Н. Юдиной исследование таких понятий, как управленческий учет и контроллинг идет параллельно.

Таким образом, авторы по-разному наполняют понятия управленческого учета и контроллинга, отсюда идет спор о соотношении этих категорий.

На наш взгляд, не следует объединять понятия управленческого учета и контроллинга. Несмотря на то, что и в системе контроллинга и в системе управленческого учета значительное внимание уделяется учету затрат по центрам финансовой ответственности, по местам их возникновения, однако в системе контроллинга больше внимания уделяется оценке обоснованности затрат, поиску причинно-следственных связей между затратами и результатами. Помимо этого, концепция контроллинга близка к ориентации деятельности всего предприятия на требования рынка, на потребности покупателей, отсюда следует, что одна из основных задач контроллинга – это изучение потребительского спроса, уровня конкуренции, цен и прочих маркетинговых показателей [20; 21].

В системе управлением предприятием значительная роль отводится коммерческому расчету. Связь коммерческого расчета с управленческим учетом и контроллингом приведена в табл. 2.

Одним из отличий коммерческого расчета от управленческого учета и контроллинга является то, что коммерческий расчет это система соизмерения затрат на хозяйственную деятельность и ее результатов, то есть происходит анализ того, сколько мы вложили и сколько затратили.

Основной целью всех трех понятий является то, что они направлены на получение наибольшей прибыли предприятия и снижения его издержек. Только направляются они к этой цели разными путями. Коммерческий расчёт подразумевает рациональное использование капитала, сокращение издержек производства, повышение уровня нормирования и учёта затрат труда, совершенствование организации труда и производства. Это означает, что данный метод ведения хозяйства направлен на интенсификацию производства.

Управленческий учет и контроллинг же основываются на построение эффективной системы, которая дает возможность отразить реальную картину будущего предприятия или компании, основываясь на достоверной информации о финансовых результатах деятельности предприятия, а также на обоснованных аналитических расчетах, подкрепленных широкой инструментальной базой. Эти две системы основываются на использовании информации внутренним пользователям, руководителям, сотрудицам финансовых служб.

Задачи этих трех категорий анализируем исходя из того, с чем они работают и с каким материалом. Коммерческий расчет конкретно работает внутри предприятия и захватывает такие сферы производственных отношений, как, цена, себестоимость, товар, деньги, прибыль стоимость. Это означает тесную интеграцию коммерческого расчета с другими экономическими категориями, обусловленными экономическими законами.



**Взаимосвязь «контроллинга», «управленческого учета» и «коммерческого расчета»**

| № | Признаки сравнения            | Коммерческий расчет   | Управленческий учет  | Контроллинг  |
|---|-------------------------------|---|--|--|
| 1 | Сущность                      | Метод экономических отношений, возникающих в процессе производства и реализации благ (товаров, работ, услуг) между отдельными (самостоятельными) субъектами рынка, между субъектами рынка и государством (регионом), а также в предпринимательской структуре: между отдельными ее подразделениями, между самой структурой и ее трудовым коллективом, между собственниками капитала и наемными работниками по поводу сравнения затрат с доходами, выявления, распределения и использования прибыли, материальной заинтересованности и ответственности. | Информационная подсистема системы управления предприятием, с помощью которой реализуются базовые функции управления в краткосрочном и долгосрочном периоде для достижения целей организации, использующая для этого методы, присущие различным наукам. | Подсистема системы управления предприятием, направленная на повышение гибкости к изменениям внутри и вне организации, что обеспечивает прозрачность информации, требуемой руководству для принятия грамотных управленческих решений. |
| 2 | Цель                          | Направленность на получение прибыли предприятия.  | Информационная поддержка руководящего состава при принятии управленческих решений.   | Гибкость к изменениям внутри и вне организации при принятии управленческих решений.  |
| 3 | Задачи                        | Сравнение доходов с расходами.  | Оптимизация расходов, эффективное управление затратами.  | Изучение потребительского спроса, уровня конкуренции, цен и прочих маркетинговых показателей.  |
| 4 | Исполнители                   | Экономическая служба предприятия, руководители.   | Экономическая служба предприятия, руководители.  | Экономическая служба предприятия, руководители.  |
| 5 | Количественные характеристики | Соотношение результатов и затрат.   | Эффективность распределения имеющихся ресурсов.  | Эффективность работы системы менеджмента.  |
| 7 | По доступности информации     | Доступна только внутри организации. Коммерческая тайна.   | Доступна только внутри организации. Коммерческая тайна.  | Доступна только внутри организации. Коммерческая тайна.  |

Контроллинг «работает» над поиском и выявлением тенденций и закономерностей развития экономики предприятия. Другими словами, контроллинг является системой изучения и наблюдения экономического механизма предприятия и разработки путей совершенствования для достижения цели, которую оно ставит перед собой.

То есть контроллинг больше направлен на рынок и его изменения. Это же направление прослеживается и в управленческом учете. Здесь специалисты получают информацию в пределах своей компетенции о деятельности организации и ее структурных подразделений, а также прогнозы внутренних и внешних факторов, оказывающих влияние на результаты хозяйственной деятельности.

Исполнителями во всех трех категориях, будут подразделения, отвечающие за организационное, методическое и информационное обеспечение предприятия, т.е. управленцы разного уровня. Они информируют для принятия оптимальных управленческих решений.

Ресурсом коммерческого расчета выступает сводная информация предприятия и показатели общественной оценки результатов, на основе которых уже и происходит планирование предприятием своей деятельности, определения направлений и темпов научно-технического прогресса, экономического и социального развития, распределения и использования доходов, фонда оплаты труда и фондов экономического стимулирования, организации производства и труда, его оплаты.

В управленческом учете функцией управления является перераспределение ресурсов и работников предприятия, либо изменение структуры организации. Основная задача распределения и перераспределения ресурсов и работников предприятия, заключается в том, что эффективность работы предприятия должна увеличиваться, а затраты уменьшаться. Под эффективным распределением ресурсов понимается распределение наличных ресурсов по разным технологическим применениям и направлениям для получения наибольших результатов. Перераспределение работников основывается на расстановке кадров и назначение на должность тех людей, кто будет обеспечивать выполнение требуемых видов работ.

В контроллинге реорганизация системы менеджмента основывается на перераспределении комплекса управленческих решений, которые взаимосвязаны, регулярно выполняемы и позволяющие внедрять долгосрочные стратегии компании с максимальной прибылью за счёт обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

В контроллинге количественной характеристикой является эффективность работы системы менеджмента, которая представляет собой процесс управления, начиная с поставки целей и задач и заканчивая конечным результатом деятельности. Этот процесс должен производить как можно больше результативности и как можно меньше издержек. Для того, что бы преобразовывать трудовые, финансовые и материальные ресурсы в товары и услуги существует структура, которая должна преобразовывать это в выгоду, как для себя, так и в выгоду для потребителя. Другими словами стоимость полученного результата должна быть ниже стоимости затрат, потраченных на преобразование.

Менеджер должен смотреть на организацию как на систему элементов, которые зависят друг от друга, а так же результативность функционирования которых зависит от непрерывного развития и движения этой системы.

В управленческом учете количественной характеристикой является эффективность распределения ресурсов. Эффективностью распределения ресурсов для организации является уровень экономики, при котором максимум полезности можно извлечь из ресурсов и технологий, имеющихся у предприятия. В такой ситуации общество будет находиться на грани полезности и возможности, потому что будет невозможно увеличить чью-либо долю, не сократив другую в полученном результате. Эффективность распределения ресурсов будет определяться запросами потребителя, а не желаниями и намерениями производителя. Способ распределения ресурсов, который в наибольшей степени будет соответствовать потребностям покупателя, будет являться наиболее действенным и эффективным.

В коммерческом расчете количественной характеристикой является соотношение результатов и хозяйственных затрат. *Соотношение результатов деятельности* и затрат есть ни что иное, как эффективность. Экономическая эффективность – это показатель, который определяется соотношением результата и затрат. На микро и макро уровне происходит постоянный поиск и определение наиболее эффективного варианта действий в хозяйственной жизни предприятия, для которого потребуются наименьшие затраты и усилия.

Анализируя функции управления, выделяем, то, что в коммерческом расчете функцией управления является оптимизация интенсивная или экстенсивная. Экстенсивный тип оптимизации производства достигается за счет того, что количественно увеличивается использование факторов производства. При таком типе экономического роста так же происходит увеличение ВВП. Для экстенсивного типа экономического роста характерно использование технологий, производительности труда, техники и квалификации работников на неизменном уровне. Главным недостатком экстенсивного способа оптимизации является то, что происходит падение темпов экономического роста по мере истощения одного из факторов.

Применение интенсивного типа оптимизации экономического роста подразумевает качественное совершенствование факторов производства. Это достигается за счет применения наиболее совершенного и экономичного оборудования, средств труда и производительных машин. За счет использования наиболее квалифицированной рабочей силы возрастает качество изготавливаемых товаров, и снижаются расходы на сырье и материалы для выпускаемой продукции. Из выше перечисленных характеристик, можно сделать вывод о том, что для интенсивного типа оптимизации экономического роста характерен технический прогресс. При этом рост ВВП и ВНП будет происходить быстрее чем при использовании экстенсивным методом оптимизации экономического роста.

Доступность информации, на основе которой принимаются решения в каждом из трех направлений достаточно однотипна. В коммерческом расчете информация, на основе которой принимаются решения не распространяется вне этой структуры и является коммерческой тайной. Так же и в управленческом учете и контроллинге информация является коммерческой тайной и доступна только внутри организации для внутренних пользователей.

Все три понятия достаточно параллельны друг другу. Происходят различия в целях, задачах, функциях управления, количественных характеристиках. В силу этих условий знак равенства между ними ставить не следует. Несомненно, контроллинг шире, чем управленческий учет, который является информационной подсистемой. Коммерческий же расчет в своих целях, задачах и функциях опирается на показатели данного предприятия и принимает решения, основываясь на улучшение эффективности организации.

### Список литературы

1. Еремишин О. Афоризмы. Золотой фонд мудрости. М.: Просвещение, 2006. 150 с.
2. Мухина Е.Р. Проблемы соотношения понятий «управленческий учет» и «контроллинг» // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 10–3. С. 60–61.
3. Макарова Е.А., Осокин В.В., Николаев М.Б. К вопросу о понятиях "управленческий учет" и "контроллинг" // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Сер.: Экономика и финансы. 2004. N №2. С. 560–564.
4. Баталов Д.А., Рябянцева М.С. Управленческий учет и контроллинг: соотношение категорий. // Научный журнал КубГАУ. 2011. № 69 (05). URL: <http://ej.kubargo.ru/2011/05/pdf/27.pdf> (дата обращения: 11.02.2012).
5. Баталов Д.А. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета в АПК. Краснодар, 2012. С. 10.
6. Юдина Л.Н. Управленческий учет и контроллинг // Финансовый менеджмент. 2005. № 1 С. 81–90.
7. Диаров А.А. Контроллинг. М.: МГУТУ, 2008.
8. Пилипенко В.И. Управленческий учет. СПб.: СПбГУЭФ, 2009. 5 с.
9. Санин М.К. Управленческий учет. СПб.: СПбГУ ИТМО, 2010. 80 с.
10. Потьлицына Е.А. Генезис понятия "контроллинг" // Проблемы современной экономики. 2011. N 2. С. 109–112.
11. Галяутдинова А. Сравнительная характеристика организационно-экономических аспектов контроллинга и управленческого учета // Менеджмент и контроллинг в условиях нестабильности рынков и внешних угроз: Сб. науч. трудов под ред. С.Г. Фалько. Рязань–Москва, 8–9 октября 2015 г. URL: <http://controlling.ru/files/74.pdf>. (дата обращения 25.12.2015).
12. Вахрушина М.А. Проблемы и перспективы развития российского управленческого учета // Международный бухгалтерский учет. 2014. N 33. С. 12–21.
13. Завьялова Е.С. Контроллинг и управленческий учет в планировании деятельности предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2014. N 11–1. С. 147–149.
14. Блохин Д.В. Особенности контроллинга и управленческого учета в коммерческом банке. СПб., 2015. С. 6, 11, 17.
15. Сажин Ю.Б. Контроллинг и управленческий учет в коммерческом банке // Инновации в менеджменте. 2015. N 3. С. 64–71.
16. Фуфыгина М.Н. Контроллинг как система управления. URL: [http://library.krasu.ru/ft/\\_articles/0114708.pdf](http://library.krasu.ru/ft/_articles/0114708.pdf). (дата обращения: 29.03.2014).
17. Хомбург К. Процесс самоутверждения контроллинга: взгляд специалиста по маркетингу // Проблемы теории и практики управления. 2002. № 6. С. 88–90.
18. Фалько С.Г., Рассел К.А., Левин Л.Ф. Контроллинг: национальные особенности – российский и американский опыт // Контроллинг в России. 2002. № 1. С. 2–8.
19. Фольмут Х.Й. Инструменты контроллинга от А до Я: пер. с нем. / под ред. М.Л. Лукашевича и Е.Н. Тихоненковой. М.: Финансы и статистика, 2001. 228 с.
20. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А.М. Карминский, Н.И. Оленев, А.Г. Примак, С. Г. Фалько. М.: Финансы и статистика, 1998. 256 с.
21. Дедов О.А., Барышева Е.Н. Опыт построения организационно-методического комплекса контроллинга предприятия // Контроллинг. 2002. № 4. С. 31–35.

## **ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ**

### **Введение**

В статье рассмотрены основные теоретические сведения об особенностях создания и применения системы сбалансированных показателей. Выделены три ключевые группы проблем, препятствующих успешному внедрению данного инструмента, такие как: основные вопросы внедрения ССП, адаптация практики применения ССП и внедрение данной системы на российских предприятиях. Предложены решения по каждой группе проблем, которые заключаются в формулировке конкретных действий для минимизации их негативного влияния.

Актуальность данной статьи обосновывается тем, что в современной экономике хозяйствующие субъекты вынуждены функционировать в условиях динамично совершенствующейся и постоянно меняющейся внешней среды. Для того чтобы получать положительные финансовые результаты предприятиям необходимо быть гибкими и адаптивными, уметь качественно и комплексно контролировать показатели своей деятельности и анализировать их. В этом менеджменту предприятий может помочь один из эффективных инструментов стратегического учета – система сбалансированных показателей.

Сбалансированная система показателей, это система стратегического управления, которая переводит миссию и стратегию компании в комплекс интегрированных ключевых показателей [3].

Сбалансированная система показателей дополняет систему финансовых параметров, которая отражает исторический аспект уже свершившихся событий. Цели и показатели данной системы формируются в зависимости от мировоззрения и стратегии каждой конкретной компании [4].

ССП включает в себя четыре группы, по которым формируются показатели табл. 1.

Таблица 1

**Основные составляющие ССП**

| <b>Направления деятельности</b> | <b>Показатели</b>  |
|---------------------------------|--|
| 1. Клиенты                      | Лояльность клиентов, темп роста спроса, темп роста количества покупателей, частота покупок |
| 2. Внутренние бизнес-процессы   | Скорость и качество выполнения заказов, скорость и качество прохождения информации         |
| 3. Персонал и инновации         | Квалификация персонала, степень нормирования труда, система премирования                   |
| 4. Финансы                      | Рост продаж, рентабельность, фондоотдача   |

Анализ положения компании с позиции клиентов позволяет сфокусировать внимание на следующих проблемах: способность предприятия удовлетворить потребности клиента, степень их удовлетворенности, способность удержать клиентов и привлечь новых, объем рынка, рыночная доля в целевом сегменте [1].

Аспект бизнес-процессы содержит показатели, характеризующие оптимальность, эффективность и результативность внутренних хозяйственных процессов в рамках их способности в достижении стратегических целей. К основным бизнес-процессам, влияющим на конечную себестоимость продукции и услуг, можно отнести: инновационный процесс, разработка продукта, подготовка производства, снабжение основными ресурсами, изготовление, сбыт, послепродажное обслуживание [19].

Показатели инновации и персонал отображают способность компании развивать и использовать человеческие ресурсы, обеспечивать эффективность функционирования управленческой и технологической инфраструктуры для достижения стратегических целей сегодня и в будущем.

Оценка финансовых результатов показывает, насколько успешно компания удовлетворяет интересы владельцев, акционеров и инвесторов [5].

Система сбалансированных показателей как стратегический инструмент характеризуется тем, что все действия компании взаимоувязаны и имеют четкие индикаторы, которые показывают, как осуществляется план, какими темпами идет достижение целей.

На основе выбранной стратегии для каждой стратегической сферы организации, которые могут совпадать с рассмотренными выше четырьмя аспектами, или могут быть выбранными компанией самостоятельно в зависимости от специфики деятельности, формулируются ключевые цели, определяются ключевые показатели эффективности и оценивающие критерии табл. 2.

Показатели эффективности можно назвать факторами успеха, они являются связующим звеном между целями компании и бизнес-процессами, ведущими к их достижению. Количественную оценку показателям эффективности дают критерии, полученные на основе формул и или иного расчета. Критерии эффективности, являясь измерителями достижимости целей, позволяют осуществлять контроль за тем, достигнута цель или нет [6].

Таблица 2

**Примеры возможных целей и показателей по каждому аспекту ССП**

|                             | <b>Цель</b>   | <b>Показатель</b>  |
|-----------------------------|---|--|
| <b>Финансы</b>              | Увеличение рентабельности продукции                               | Рентабельность продаж  |
|                             | Увеличение рентабельности собственного капитала                   | Рентабельность собственного капитала   |
|                             | Увеличение чистой прибыли   | Чистая прибыль   |
|                             | Обеспечение темпов роста продаж выше рыночных                     | Прирост продаж   |
| <b>Клиенты</b>              | Удовлетворенность покупателей за счет соотношения «цена-качество» | Оценка клиента   |
|                             | Доля рынка в целевом сегменте                                     | Доля рынка   |
|                             | Приобретение новых клиентов                                       | Количество новых покупателей   |
|                             | Положение приоритетного поставщика                                | Доля продаж постоянным покупателям   |
| <b>Бизнес-процессы</b>      | Развитие регионального рынка                                      | Количество новых клиентов на региональном рынке  |
|                             | Уменьшение количества сбоев в сети / на производственной линии    | Количество и частота сбоев в сети / на производственной линии                            |
|                             | Улучшение процесса управления проектами                           | Количество успешно реализованных проектов (в сроки, в рамках бюджета и т.д.)             |
|                             | Улучшение качества услуг  | Количество клиентов / рост реализованной продукции                                       |
| <b>Персонал и инновации</b> | Удовлетворение и удержание сотрудников                            | Индекс удовлетворенности сотрудников   |
|                             | Повышение квалификации сотрудников                                | Количество пройденных обучений на одного сотрудника                                      |
|                             | Эффективность работы ИТ-систем                                    | Скорость получения и полнота информации, необходимой для принятия управленческих решений |

Из выше сказанного можно сделать вывод, что в основе ССП лежат ключевые показатели эффективности (КПЭ), от правильного выбора и измерения которых и будет зависеть успешность внедрения ССП в целом [14].

Таким образом, при применении системы сбалансированных показателей: во-первых, разрабатывается стратегия организации, что позволяет взглянуть со стороны на деятельность каждого из направлений компании, оценить потенциал и перспективы каждого направления и обнаружить реально существующие проблемы; во-вторых, осуществляется контроль над степенью реализации стратегии; в-третьих, за счет простоты восприятия, стратегия компании доводится до каждого сотрудника, происходит осознание ими своей роли в организации, что приводит к улучшению системы мотивации персонала [7].

Обращая внимание на данные положительные аспекты, которые даёт система сбалансированных показателей, многие компании стремятся применять ее. Из вышерассмотренных принципов функционирования системы сбалансированных показателей понятно, что сложность внедрения данной системы на предприятии заключается в выборе и расчете ключевых показателей эффективности, но основная проблема кроется в наличии ограничивающих факторов, в минимизации которых, будет нуждаться каждая компания, начинающая использовать ССП.

Проведен анализ последних исследований и публикаций, касающихся внедрения на предприятии системы сбалансированных показателей. В ходе данного анализа было обнаружено определенное количество нерешенных проблем, которые можно структурировать в три основные группы.

На основе исследований Р.С. Каплана и Д.П. Нортон; С.И. Соцковой и А.А. Емельянова можно выделить ряд основных нерешенных проблем возникающих при внедрении ССП [12; 15]:

- ССП невозможно адаптировать к различным условиям, построенная система не будет эффективно работать в других условиях хозяйственной деятельности;
- риск утечки информации;
- сложный процесс разработки ССП;
- постоянная надобность в корректировке ССП в процессе внедрения.

Также в ходе данного анализа последних исследований были найдены нерешенные проблемы, которые образовались в практике применения ССП сотрудниками компании Horvarth and Partners [8]:

- отсутствие заинтересованности персонала;
- высокие затраты времени и невозможность определения точных сроков внедрения системы;
- высокие материальные затраты.

Далее на основе труда В.В. Кайль под названием «Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях», были найдены нерешенные проблемы внедрения ССП на российских предприятиях [10]:

- фокусирование на тех показателях, которые носят легко измеримый характер;
- увязка КПЭ напрямую с заработной платой работника;
- концентрация сотрудника на ограниченном числе показателей;
- использование исключительно количественных показателей;
- неприятие философии функционирования системы сотрудниками организации;
- низкий уровень организации систем управленческой отчетности и отсутствие полной и надежной информации, необходимой для принятия управленческих решений.

Чтобы минимизировать ряд вышеуказанных негативных факторов, возникающих при внедрении ССП, нужно предложить конкретные действия, которые должно осуществить предприятие, что и будет являться целью данной работы.

Как говорилось ранее, среди основных проблем, возникающих при внедрении ССП, Р.С. Каплан и Д.П. Нортон; С.И. Соцкова и А.А. Емельянов выделяют следующие в табл. 3 [12; 15].

Таблица 3

**Основные проблемы, возникающих при внедрении ССП и их решение**

| <b>Проблема</b>  | <b>Решение</b>   |
|--|--|
| ССП невозможно адаптировать к различным условиям, построенная система не будет эффективно работать в других условиях хозяйственной деятельности.                               | Разработка ССП для конкретной компании, отрасли, в которой она работает и стране, в которой находится. |
| Риск утечки информации, при внедрении ССП затрагивается большое количество сотрудников, которые могут быть информированы о стратегии компании и обо всех показателях компании. | Повышение качество информационной безопасности и обеспечение конфиденциальности данных на предприятии. |
| Сложный процесс разработки ССП. Руководство компании, как правило, не обладает достаточным уровнем знаний, для правильной разработки данной сложной системы.                   | Обращение к специалистам, обладающим опытом, связанным с разработкой, внедрением и использованием ССП. |
| В процессе внедрения ССП, ее необходимо постоянно корректировать из-за возникающих проблем на предприятии.   | Наём в штат организации опытного специалиста, который бы занимался корректировкой данной системы.      |

Существует и ряд других проблем при внедрении ССП, требующих решения, которые выделяют сотрудники компании Horvarth and Partners, в написанной ими книге, данные проблемы представлены в табл. 4 [8].

**Проблемы ССП, обнаруженные на практике её применения**

| <b>Проблема</b>  | <b>Решение</b>   |
|--|--|
| Отсутствие заинтересованности персонала.   | Внедрения системы материального и нематериального стимулирования персонала и объяснение персоналу необходимости применения системы.            |
| Высокие затраты времени и невозможность определения точных сроков внедрения системы. | Данная проблема неотъемлема при применении ССП, но менеджеры, обладающие должным уровнем квалификации вполне способны минимизировать проблему. |
| Высокие материальные затраты.  | Поиск недорогостоящих консультационных услуг, разработка, настройка и внедрение специального программного обеспечения.                         |

Безусловно, решение первых двух негативных факторов связано с увеличением затрат и тем самым влечет за собой третью проблему указанную в табл. 4. Но проблему отсутствия заинтересованности персонала можно решить не только путем материального стимулирования, но и нематериального. Например, способами нематериального стимулирования могут являться: отражение заслуг работника на доске почета, награждение грамотами и благодарностями, устное поощрение работника, зачисление в кадровый резерв, возможное повышение должности и другие. Что касается затрат на услуги менеджеров, обладающих должным уровнем квалификации, можно сказать, что они неизбежны и предприятию необходимо их нести чтобы минимизировать затраты времени на внедрение системы. Максимум, что оно может сделать, это поиск профессиональных, но при этом максимально недорогостоящих услуг.

При всех своих недостатках, система широко используется и гораздо успешнее работает в западных компаниях, чем в отечественных. Но это не только потому, в России аналогом такой системы является Комплексный Экономический Анализ хозяйственной деятельности, но и потому, что существует ряд специфических особенностей, присущих российскому менеджменту, которые зачастую являются барьером на пути к успешному применению ССП в российских компаниях, пишет В.В. Кайль в своем труде под названием «Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях» [10]:

- фокусирование на тех показателях, которые носят легко измеримый характер (выбор показателей по принципу «что проще измерить», что нередко дезориентирует сотрудников, снижает их мотивацию и в конечном итоге никак не способствует улучшению результатов предприятия);
- увязка КПЭ напрямую с заработной платой работника (риск фальсификации показателей возрастает в результате финансовой зависимости сотрудников);
- концентрация сотрудника на ограниченном числе показателей (непонимание концепции сбалансированности может спровоцировать эффект достижения одних показателей в ущерб другим);
- использование исключительно количественных показателей (количественные показатели из-за простоты измерения чаще включаются в ССП российских компаний, в то время как качественные показатели отходят на второй план);
- непринятие философии функционирования системы сотрудниками организации (в связи с этим предприятиям дополнительно требуется разработка мер по устранению оппортунистического поведения нелояльных сотрудников организации);
- низкий уровень организации систем управленческой отчетности и отсутствие полной и надежной информации, необходимой для принятия управленческих решений (с этими факторами связано возникновение высоких транзакционных издержек ввиду необходимости модернизации существующей системы управления и включения КПЭ в систему регулярной оценки деятельности предприятия).

Решение данных шести проблем внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях может осуществляться с помощью набора способов устранения отрицательных, специфических особенностей российского менеджмента. Данный набор способов разработан на основе научного труда Т.В. Металиной о профессионализации менеджеров России и представлен в табл. 5 [21].

**Механизм решения проблемы внедрения ССП на российских предприятиях**  
**Способы устранения отрицательных, специфических особенностей российского менеджмента, применяющего ССП:**

|   |
|---|
| создание и подготовка резерва управленческих кадров, разбирающихся в системе сбалансированных показателей;  |
| привлечение и адаптация молодых специалистов;   |
| корпоративное обучение и повышение квалификации менеджмента в области ССП;  |
| мотивирование сотрудников на улучшение эффективности деятельности компании и на дополнительное получение и накопление специальных знаний;   |
| создание условий для того, чтобы сотрудники свободно могли развивать свои личные качества и нарабатывать специальный опыт использования ССП и непосредственно в процессе профессиональной деятельности. |

Применение данного механизма поможет решить проблемы, которые связаны с рядом специфических особенностей, присущих российскому менеджменту, использующему или планирующему внедрить ССП на предприятии.

Вполне естественно, что многих менеджеров интересуют перспективы использования ССП. Сбалансированная система показателей, разработанная на основе западной практики, как и любая другая технология управления, требует разработки определенных мер по адаптации с целью повышения эффективности использования данного инструмента в различных условиях. При этом, если менеджментом предприятия было принято решение о применении ССП, необходимо подготовить компанию к внедрению этого инструмента стратегического и оперативного управления, обнаружить все проблемы на пути к его применению, которые, возможно, могут дополняться сверх тех, что освещены в данной работе. Поэтому, нужно разрабатывать индивидуальные решения проблем для каждой отдельной компании, варианты которых были предложены в тексте работы [13].

Внедрение ССП способно положительно отразиться на развитии компаний, решившихся на этот шаг, хотя и потребует от них определенного времени, материальных и нематериальных затрат. Дальнейшие перспективы в значительной степени зависят от тенденций развития рыночной конъюнктуры и от того, насколько быстро будет развиваться менеджмент на отечественных предприятиях и повышаться квалификация российских руководителей.

#### Список литературы

1. Одаренко Т.Е. Формирование модифицированной сбалансированной системы показателей для строительных предприятий, 2013.
2. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. 2-е изд., расшир. / под. ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедьевой. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013.
3. Голов С.Ф. Управленческий учет, 2011.
4. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: пер. с англ. М.: Олимп-бизнес, 2013.
5. Иванова Ж.А. Стратегический управленческий учет как развитие традиционного управленческого учета // Управленческий учет. 2012.
6. Богатая И.Н. Стратегический учет собственности предприятия. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
7. Наумова О.А. Система показателей деловой активности организации // Экономические науки. 2011.
8. Внедрение сбалансированной системы показателей // Horvarth and Partners; 2-е изд. М.: Альпина Бизнес букс, 2006.
9. Хервинг Р. Фридаг, Вальтер Шмидт. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению. М.: Омега-Л, 2006.
10. Кайль В.В. Проблемы внедрения сбалансированной системы показателей на российских предприятиях // Российское предпринимательство, 2013.
11. Везденева Ю.С., Хаханова Н.Н. Актуальные вопросы формирования развития системы стратегического учета, 2010.



12. Кузин П.Н., Сметанников А.А. Сбалансированная система показателей // Качество продукции: контроль, повышение, управление, планирование : сб. науч. тр. Междунар. молодежной науч.-практ. конф. Курск, 2014.
13. Салюков В.Н. Сбалансированная система показателей как эффективный метод управления реализацией продукции // Российское предпринимательство, 2014.
14. Данилин О.С. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление Компанией, 2003.
15. Соцкова С.И., Емельянов А.А. Оценка уровня финансовой безопасности экономического субъекта. Самара, 2015.
16. Браун М. Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2010.
17. Нивен П.Р. Сбалансированная система показателей: Шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / пер. с англ. Днепрпетровск: Баланс Бизнес Букс, 2004.
18. Ибрагимов С.Ю. Проблемы системы сбалансированных показателей, ФГАУ ВО Крымский федеральный университет, 2016.
19. Салахова Э. К. Формирование системы сбалансированных показателей и развитие управленческого учета, Вестник АГТУ, 2015.
20. Ким Л.И. Стратегический учет: теории и тенденции внедрения, Вестник российского университета кооперации, 2012.
21. Металина Т.В. Профессионализации менеджеров России, 2011.

## НАЛОГОВЫЕ РИСКИ: МЕТОДИКА ОЦЕНКИ

### Введение

В данной статье будут рассмотрены вопросы теоретической основы выявления и оценки налоговых рисков. Также мы рассмотрим определение налоговых рисков. Кроме того, в данной статье будет проведена работа над оптимизацией методики оценки налоговых рисков и предложен вариант удобного представления информации о налоговых рисках.

На современном этапе развития экономики России, налогообложение стало довольно актуальной темой. В условиях сложившегося кризиса государство планирует проводить некоторые изменения в системе налогообложения, к примеру, повышение акцизов на табачные изделия на 10% с 2017 г. по 2019 г. ежегодно. Любые изменения налогообложения неминуемо увеличивают налоговые риски, поскольку возникают некоторые трудности, связанные с исчислением и своевременной уплатой налогов. Учитывая современные тенденции разрешения налоговых споров в пользу налоговых органов, усложнения процесса споров появления качественно нового уровня доказательств, собираемых налоговыми органами можно сделать вывод, что в среде предпринимателей возрастает интерес к оценке налоговых рисков, их выявлению и снижению.

Понятие «налогового риска» довольно сложное для понимания, поскольку в различных источниках его интерпретируют по-разному, а в Налоговом Кодексе Российской Федерации данное определение не указано. В основном, под налоговыми рисками понимают отдельные виды финансовых рисков, связанных с потерями налогоплательщиков. По мнению автора, налоговые риски – это вероятность потери доходов или прибыли в результате изменения налогового законодательства или его несоблюдения.

Оценка налоговых рисков состоит из нескольких этапов. Во-первых, необходимо определить фактические значения показателей, используемых для оценки налоговых рисков. Затем необходимо сравнить фактические показатели со среднеотраслевыми и проверить результат на соответствие критериям риска выездной налоговой проверки (представлены ниже). Если полученные результаты соответствуют критериям, предложенным ФНС, то налоговые риски минимальны. В противном случае необходимо провести меры по снижению налоговых рисков, и повторить второй пункт оценки.



Критерии налоговых рисков, для проведения самостоятельного анализа предприятиями, были представлены Федеральной налоговой Службой в виде списка из 12 пунктов:

- налоговая нагрузка у налогоплательщика ниже её среднего уровня по хозяйствующими субъектам в конкретной отрасли;
- отражение в отчётности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов;
- отражение в налоговой отчётности значительных сумм налоговых вычетов за определённый период (доля вычетов по НДС превышает 89%);
- опережающий темп роста доходов от реализации товаров;
- выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в субъекте РФ;
- неоднократное приближение к предельному значению величин показателей, установленных Налоговым Кодексом РФ, дающих право налогоплательщикам применять специальные налоговые режимы;
- отражение индивидуальным предпринимателем суммы расхода, максимально близкой к сумме его дохода за календарный год;
- построение экономической деятельности на основе заключения договоров с контрагентами-посредниками без наличия разумных экономических причин;

- непредставление налогоплательщиком пояснений на уведомление налогового органа о выявлении и несоответствии показателей деятельности, непредставление запрашиваемых документов;
- неоднократное снятие с учёта и постановка на учёт в налоговых органах налогоплательщика в связи с изменением местонахождения;
- значительное отклонение уровня рентабельности проданных товаров, уровня рентабельности активов организации от уровня соответствующего показателя рентабельности для данной сферы деятельности;
- ведение налогоплательщиком своей экономической деятельности с высоким налоговым риском [minfin.ru].

Как можно заметить, не все из предложенных критериев подходят ко всем субъектам экономической деятельности. Некоторые из них присущи только субъектам малого бизнеса (6,7 пункты), поэтому для универсальной оценки налоговых рисков, мы исключим эти критерии из нашего списка. Кроме того, нарушение пунктов 8 и 12 говорит о недобросовестности организации, осуществляющей свою деятельность, поэтому эти пункты мы также исключим из нашего списка. Таким образом, у нас осталось 8 пунктов, которых вполне достаточно, чтобы оценить налоговые риски с достаточно высокой точностью.

Наиболее удобный способ отображения информации – метод таблиц. Именно этот способ отображения и будет использовать в данной статье.

| Критерии  | Фактическое значение      | Значение нормы (среднеотраслевого) | Риск |
|---|---------------------------|------------------------------------|------|
| Налоговая нагрузка у налогоплательщика ниже её среднего уровня по хозяйствующими субъектам в конкретной отрасли   | 9,7                       | 20,7                               | +    |
| Отражение в отчётности убытков на протяжении нескольких налоговых периодов  | Да                        | –                                  | +    |
| Отражение в налоговой отчётности значительных сумм налоговых вычетов за определённый период (доля вычетов по НДС превышает 89%)   | 94,6%                     | ≤ 89%                              | +    |
| Опережающий темп роста доходов от реализации товаров  | 51% > 48%                 | $T_{расходов} \leq T_{доходов}$    | +    |
| Выплата среднемесячной заработной платы на одного работника ниже среднего уровня по виду экономической деятельности в субъекте РФ   | 10 700 руб.               | 15 200 руб.                        | +    |
| Непредставление налогоплательщиком пояснений на уведомление налогового органа о выявлении и несоответствии показателей деятельности, непредставление запрашиваемых документов                 | Нет                       | –                                  | -    |
| Неоднократное снятие с учёта и постановка на учёт в налоговых органах налогоплательщика в связи с изменением местонахождения  | Нет                       | –                                  | -    |
| Значительное отклонение уровня рентабельности проданных товаров, уровня рентабельности активов организации от уровня соответствующего показателя рентабельности для данной сферы деятельности | 4,3<br>(отклонение = 62%) | 11,4                               | +    |

Оценив налоговые риски, организация может принять меры, способствующие их снижению. К таким мерам относятся проверка документального подтверждения всех хозяйственных операций, обращение к экспертному мнению по спорным операциям. Также существуют методы судебного прецедента (уплата налога не в полной мере, а затем предоставление документов на налоговый вычет по требованию) и налоговой «подушки безопасности» (уплата налогов в полной мере, предоставление документов на налоговый вычет в пользу будущих налогов). Однако учитывая тенденцию к разрешению споров в пользу налоговых органов, эти методы могут оказаться неэффективными.

### Список литературы

1. Об утверждении концепции системы планирования выездных налоговых проверок. Приказ ФНС России от 30.05.2007 г. №ММ-3-06/333 (ред. от 10.05.2012 г.). URL: КонсультантПлюс.
2. Основные направления налоговой политики на 2017 год и плановый период 2018 и 2019 гг. Документ Министерства Финансов России от 30.11.2016. URL: minfin.ru. (дата обращения: 05.10.2016).
3. Аксёнов С. Налоги и налогообложение: учебник/Бирюкова Л. [и др.] М: РФЭИ, 2010. 356 с.
4. Городилов М.А.Тенденции налогового контроля: риски для бизнеса, практика обжалования актов налоговых органов и экспертиз Пермской ТПП, доклад на Налоговом форуме в Пермском филиале ФГБОУ ВО «Высшая школа экономики», 9 декабря 2016 г. URL: <https://perm.hse.ru/news/198245652.html> (дата обращения: 05.10.2016).
5. Налоговые риски: метод самообороны. URL: m.gd.ru. (дата обращения: 14.08.2016).
6. Ъ: Минфин хочет повысить стоимость акцизов на вина и сигареты. URL: <https://www.gazeta.ru>. -Газета.ru (дата обращения: 05.10.2016).

## **НЕОБХОДИМОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ СТАТИСТИЧЕСКИХ МЕТОДОВ РАЗДЕЛЕНИЯ ЗАТРАТ ПРИ ОБОСНОВАНИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ, РЕАЛИЗУЕМЫХ В СИСТЕМЕ «ДИРЕКТ-КОСТИНГ»**

### **Введение**

Актуальность выбранной темы в области управления затратами обусловлена необходимостью повышения обоснованности управленческих решений в условиях автоматизации систем учета и управления. Большинство управленческих решений связано с минимизацией и планированием издержек производства. Одним из методов управления затратами является «директ-костинг», который предполагает разделение затрат предприятия на постоянные и переменные. При проведении такого разделения возникают проблемы, т.к. большинство затрат предприятия имеют и постоянную и переменную часть. В статье исследованы статистические методы разделения совокупных издержек, выявлены их достоинства и недостатки, проиллюстрирован пример использования метода высшей и низшей точки на практике, описаны способы его применения в компьютерной среде. Применение рекомендуемого метода приведет к повышению обоснованности управленческих решений, связанных с планированием расходов предприятия.

В условиях повторяющихся кризисов, обострения конкуренции, предприятия стремятся подчинить планированию и управлению все свои затраты, что помогает максимизировать прибыль.

Издержки предприятия по-разному ведут себя в зависимости от изменения объема производства продукции. Часть затрат – переменные – предприятие может планировать, выявлять резервы их снижения, таким образом, увеличивать свой финансовый результат. Проблемой, часто встречающейся на практике, является трудность разделения общих издержек предприятия на постоянные и переменные.

Базой для установления зависимости величины затрат от изменения уровня деловой активности компании является система «директ-костинг», предполагающая разделение совокупных затрат на постоянную и переменную части. Впервые аналитические способности системы «директ-костинг» рассматривались западными учеными К. Друри, Ч. Хорнгреном, Дж. Фостером, Ш. Датаром [11].

Анализ последних исследований и публикаций таких ученых-экономистов, как И.Т. Абдукаримова, О.А. Булавко, Е.И. Крепчук, В.Е. Керимова, И.П. Борискиной, Г.Г. Серебренникова [1; 8; 16; 6; 20] свидетельствует об эффективности использования на предприятии системы учета «директ-костинг», в основе которой лежит исчисление сокращенной себестоимости продукции и определение маржинального дохода. Суть метода заключается в том, что калькулируется сокращенная себестоимость продукции по переменным и условно-переменным затратам. Поэтому становится возможным определение маржинального дохода.

При использовании «директ-костинга» размер прибыли определяется уровнем переменных производственных затрат, ценами продажи, структурой выпускаемой продукции и величиной постоянных издержек производства. В результате такая учетная информация позволяет в оперативном порядке находить наиболее выгодные комбинации продажных цен и объема производства, быстро переориентировать производство в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка.

С помощью «директ-костинга» обосновываются важные управленческие решения, связанные с оптимизацией производственной программы, целесообразностью принятия к исполнению определенного заказа, приобретением или заменой оборудования, производством полуфабрикатов или заказом их на стороне, выпуском побочной продукции.

Информация о затратах является основой для принятия большого числа управленческих решений. Любое управленческое решение для своей реализации требует соответствующих затрат, от осуществления которых ожидается определенный результат. С «открытием» системы «директ-костинга» становится возможным применение методов разделения общих затрат на постоянные и переменные. В исследованиях таких авторов, как И.С. Богомоловой, К.Ю. Котовой, Ж.К. Андриановой, А.С. Молчан, В.В. Макаревич, Ж.А. Ивановой, Е.Г. Саранцевой [5; 2; 17; 15; 19; 21] рассматриваются методы разделения затрат, показываются новые возможности их применения в современных условиях с целью принятия грамотных управленческих решений.

Для решения задачи деления затрат на постоянные и переменные составляющие применяются различные методы: аналитические и статистические. Аналитические методы редко применяются на практике ввиду сравнительной трудоемкости. Рассмотрим подробнее статистические методы для обоснования управленческих решений.

Основными статистическими методами деления общей суммы затрат на постоянные и переменные расходы являются:

- Метод минимальной и максимальной точки (метод мини-макси).
- Графический (статистический) метод.
- Метод наименьших квадратов (МНК).

На основе работ Е.Г. Саранцевой, А.Э. Ахмедова, М.А. Шаталова, В.Э. Керимова, К.Ю. Котовой, Ж.К. Андриановой [19; 3; 16; 2] составлена табл. 1, в которой представлены характеристика, недостатки и преимущества статистических методов.

Графический метод крайне редко используется на практике вследствие того, что на предприятии в большинстве случаев присутствуют полупеременные издержки, и результат получается с большой погрешностью. Метод наименьших квадратов дает наиболее точный результат, однако затраты на расчеты (время, денежные затраты, поиск высококвалифицированного специалиста) слишком велики по сравнению с результатом на выходе, поэтому он не оправдывает себя.

Из всех методов разделения затрат на переменные и постоянные наиболее приемлемым является метод высшей и низшей точки. Метод мини-макси является и практически применимым, и экономичным по сравнению с остальными [5].

Таблица 1

**Статистические методы деления затрат на постоянные и переменные в управленческом учете**

| Наименование метода | Содержание метода  | Недостатки метода  | Преимущества метода   |
|---------------------|--|--|---|
| Метод мини-макси    | Из всей совокупности данных выбирают два периода с наименьшим и наибольшим объемом производства (Min и Max). Затем определяются средние переменные издержки в себестоимости единицы продукции. Общая сумма постоянных расходов исчисляется как разность между общей суммой затрат отчетного периода и произведением их переменной части на соответствующий объем производства.<br><i>Постоянные затраты = Суммарные затраты – (Удельные переменные затраты × Количество изделий)</i> | Метод дает либо относительно точные результаты, либо в высшей степени недостоверные. Причина – для определения затрат используются только две точки, надежность оценки целиком зависит от того, насколько типично по отношению ко всему интервалу данных расположены самая высокая и самая низкая точки;<br>Исследуемая зависимость должна иметь строго линейный характер. | Является самым упрощенным методом;<br>Используется для первоначальных расчетов общего характера (т.е. прост для начала деятельности предприятия);<br>Наилучший метод для краткосрочного планирования. |
| Графический метод   | Заключается в построении графика, на котором отражаются данные об общих затратах при разных объемах производства.  | Метод является достаточно субъективным, что может непосредственно оказывать влияние на качество принимаемых управленческих решений;<br>На практике построить данный график удается не всегда;<br>В случае присутствия полупеременной части затрат данный метод может давать результаты с большой погрешностью.   | Используются весь масштаб данных о затратах за период (т.е. используются все точки для вывода уравнения совокупных затрат)  |

| Наименование метода        | Содержание метода   | Недостатки метода  | Преимущества метода  |
|----------------------------|---|--|--|
| Метод наименьших квадратов | Согласно этому методу в упрощенном виде рассчитывают коэффициенты $a_1$ и $a_0$ в уравнении прямой $Y = a_0 + a_1 * x$ , при условии, что сумма квадратов расстояний от всех точек совокупности до теоретической линии регрессии минимальна. Возможны более сложные формы связи между $X$ и $Y$ , в том числе в виде параболы второго порядка, гиперболы и показательной функции. | Данный метод чувствителен к значительным отклонениям от средних значений; При применении метода МНК могут возникнуть нехватка статистической информации для большей точности расчетов, а также искажение данных вследствие влияния инфляции. Расчеты весьма трудоемки. | Дает достаточную точность определения постоянной и переменной составляющих в структуре общих затрат. |

Этот метод начинается с сопоставления самых высоких и самых низких значений данных о фактических суммарных затратах (т.е. суммарных затратах при самых высоких и самых низких уровнях деловой активности). Расчетные формулы для применения этого метода на практике (т.е. определения ставки переменных затрат и выделение постоянных затрат) выглядит так [6]:

$$\frac{\text{Затраты при максимальном объеме выпуска} - \text{Затраты при минимальном объеме выпуска}}{\text{Максимальный объем выпуска в натуральном выражении} - \text{Минимальный объем выпуска в натуральном выражении}} = \text{Величина AVC}$$

Общие затраты =

Переменные затраты на единицу продукции (Величина AVC) \* Объем производства +

Постоянные затраты

Цель данного метода состоит в том, чтобы спрогнозировать поведение затрат при изменении объема производства продукции, выявить оптимальное соотношение между переменными и постоянными затратами. Однако, если принять за уровень деловой активности не объем выпуска, а иные переменные, то метод «мини – макси» позволит разделить практически любые затраты на постоянную и переменную части за определенный период и решить любые задачи в системе «директ-костинг».

В качестве примера рассмотрим следующую ситуацию:

ООО «Кварта» занимается производством красного кирпича. Для процесса производства необходимо специализированное оборудование, которое работает за счет электричества. Предприятие решило провести операционный анализ для составления финансового плана на будущий год, для этого необходимо разделить на переменную и постоянную часть общие затраты на электроэнергию. Известно, что за семь месяцев предприятие имело следующие объемы производства и затраты на электроэнергию:

Таблица 2

Сведения о расходах на электроэнергию ООО «Кварта» за семь месяцев

| Месяц  | Объем производства кирпича, X, поддонов | Расходы на электроэнергию, Rвал, млн руб. |
|--------|---|---|
| I      | 2 800                                   | 5 980                                     |
| II     | 2 600                                   | 5 470                                     |
| III    | 3 200                                   | 6 820                                     |
| IV     | 3 500                                   | 7 350                                     |
| V      | 3 900                                   | 8 300                                     |
| VI     | 3 100                                   | 6 610                                     |
| VII    | 2 400                                   | 5 080                                     |
| Итого: | 12 900                                  | 45 610                                    |

Примечание по таблице: В 1 поддоне содержится 300 кирпичей.

Максимальный уровень затрат на электроэнергию = 8 300 млн руб. при объеме производства в 3 900 шт. поддонов кирпича.

Минимальный уровень затрат на электроэнергию = 5 080 млн руб. при объеме производства в 2 400 шт. поддонов кирпича.

Произведя расчеты по вышесказанной формуле, найдем ставку переменных затрат = 2 147 руб. на производство одного поддона кирпичей. На один кирпич расходуется электроэнергии = 7,15 руб.

Общее уравнение расходов на электроэнергию с выделением постоянной и переменной частью будет выглядеть следующим образом:

$$R_{вал} = 72\,800 + 2\,147 * X, \quad (1)$$

где  $R_{вал}$  – совокупные расходы на электроэнергию,  $X$  – объем производства кирпича в поддонах.

Постоянной частью затрат в приведенном примере могут служить нормированные затраты, т.е. те, которые основываются на установлении нормативных значений (например, двухставочный тариф на электроэнергию). Остальной частью затрат – переменной – предприятие в силах управлять, изменяя объемы выпуска.

Разделив совокупные затраты с помощью метода мини-макси, предприятие сможет:

- Регулировать постоянные затраты: когда определяется их структура, выявляются излишние постоянные затраты.
- Прогнозировать переменные затраты в будущем, определять и управлять себестоимостью изделий.
- Прогнозировать уровень покрытия постоянных затрат, то есть оценить уровень чистой операционной прибыли.
- Проводить маржинальный анализ, тем самым определить точку безубыточности своей деятельности и зоны безопасности.
- Исчислять необходимый объем продаж для получения заданной величины прибыли.
- Обосновывать различные варианты управленческих решений, касающихся изменения производственной мощности, ассортимента продукции, ценовой политики технологии производства, вариантов оборудования, приобретения комплектующих деталей с целью минимизации затрат и увеличения прибыли.

Как было отмечено ранее, метод минимальной и максимальной точки полностью зависит от наличия двух самых крайних значений. Если любое из этих значений является искаженным или отклоняется от основной части значений, т.е. для исследования выбраны случайные точки, тогда анализ затрат, проведенный при помощи этого метода, может оказаться неточным и ввести в заблуждение.

Эта проблема решается элиминированием случайных факторов при построении модели совокупных затрат. Для достижения этой цели необходимо изучить всю совокупность затрат и исключить аномальные значения (Моментные точки, в которых случился простой оборудования, нехватка сырья, поломка оборудования и т.п.).

Итак, в процессе формирования управленческого решения используются не только личный опыт субъекта управления и его творческие качества, но и математические расчеты. Важной составляющей определения управленческого решения является его информационное обеспечение. Управленческие решения должны основываться на аналитических расчетах [7]. Это достигается с помощью статистической группы методов дифференциации общей суммы затрат на постоянные и переменные, самым доступным и удобным в применении из которых является метод минимального и максимального значения.

Данное деление затрат присуще системе «директ-костинг». Анализ, основанный на системе директ-костинг, позволяет отслеживать зависимость результатов деятельности от затрат, объема производства и цены и находить критический объем продаж, или точку безубыточности, в которой суммарный объем выручки равен суммарным затратам. Точку безубыточности особенно важно знать при неполной загрузке производственных мощностей, поскольку продажи ниже этой точки влекут за собой потери для предприятия.

В российской практике классификация на постоянные и переменные издержки не слишком популярна, что иногда приводит к отрицательным последствиям. Во многих компаниях экономические подразделения обосновывают отказ от отнесения затрат к постоянным и переменным трудностями такого разделения на практике. Руководство предприятий принимает необоснованные решения о снижении издержек, однако постоянная их часть остается прежней, что в свою очередь приводит к резкому снижению прибыли и «сворачиванию» бизнеса. Предложенный метод мини-макси помогает устранить перечисленные проблемы при условии, что он не требует больших издержек времени и сил, это является его преимуществом перед остальными рассмотренными методами.

Необходимо добавить, что в настоящее время поднимается вопрос об автоматизации управленческого учета и экономического анализа. Так как метод мини-макси легок в применении, автоматизи-



ровать вышеприведенные расчеты не составит труда в табличном процессоре Excel, который входит в пакет программ Microsoft Office и является стандартным.

### Список литературы

1. Абдукаримов И.Т. Точка безубыточности и маржа безопасности, методика их оценки, роль и значение при планировании прибыли // Социально-экономические явления и процессы №10 (056). 2013.
2. Андрианова Ж.К., Котова К.Ю. «Управленческие решения: применения метода минимакса в организациях сферы услуг», ФГБОУ «Пермский национальный исследовательский университет».
3. Ахмедов А.Э., Шаталов М.А. Совершенствование системы учета затрат на производство продукции. ж-л Территория науки №1. 2015.
4. Багаев И.В. Формирование показателей сводного учета и контроль затрат на производство. ж-л Экономический анализ: теория и практика.
5. Богомолова И.С. Методы обеспечения принятия управленческих решений // Известия Южного Федерального университета. Технические науки. №1. Том 78. 2008.
6. Борискина И.П. Система учета неполной себестоимости «Директ-костинг». Преимущества и недостатки // Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки №3–1. 2013.
7. Бондина Н.Н. Учет затрат на производство и калькулирование себестоимости продукции в отраслях АПК. М.: 2010.
8. Булавко О.А., Крепчук Е.И. «Директ-костинг» как важнейшая подсистема управленческого учета // Самарский научный вестник. 2013. № 4 (5).
9. Булкот А.В. Особенности комплексной системы при внутреннем контроле на предприятиях, в учреждениях, организациях // Приволжский научный вестник №7 (23). 2013.
10. Гомонко Э.А., Тарасова Т.Ф. Управление затратами на предприятии: учебник. М.: КНОРУС, 2016. 314 с.
11. Друри К. Управленческий и производственный учет. М.: ЮНИТИ, 2002 .
12. Ерохина О.С., Федорович Т.В. Обоснование метода учета затрат на производство и калькулирования себестоимости продукции в системе управления затратами // Проблемы учета и финансов №2 (6). 2012.
13. Ефремова А.А. Себестоимость: от управленческого учета затрат до бухгалтерского учета расходов. М.: Вершина, 2006. 208 с.
14. Иванкова О.Г., Кальницкая А.О. ж-л Проблемы экономики и менеджмента. №11 (27). 2013.
15. Иванова Ж.А. Операционный анализ. ВСГТУ, 2002 .
16. Иммис И.Д., Шешукова Т.Г. Определение сущностной природы управленческого учета. Развитие учетно-аналитической и контрольной системы в условиях глобализации экономических процессов // Сборник научных статей // под общей редакцией Т.Г. Шешуковой: Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2016.
17. Керимов В.Э. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отдельных отраслях производственной сферы: Учебник для бакалавров. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2015. 384 с.
18. Котова К.Ю., Красавина О.В. О возможностях повышения эффективности управленческих решений. // ж-л Заметки ученого/ Южный университет (ИУБиП) (Ростов-на-Дону).
19. Молчан А.С., Макаревич В.В. Методика разделения затрат на постоянные и переменные // научно-теоретический ж-л Вестник Чебоксарского кооперативного института. №2 (4). 2009.
20. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности: учеб. Минск: РИГТО, 2012. 367 с.
21. Саранцева Е.Г. Маржинальный анализ в принятии управленческих решений // КОНТЕНТУС № 12 (17). 2013, С. 19–27.
22. Серебrenников Г.Г. Управление затратами на предприятии: учебное пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2007. 80 с.
23. Ханова И.М. Оптимизация затрат через совершенствование системы управления затратами // Austrian Journal of Humanities and Social Sciences №1–2. Том 2. 2011.

## **К ВОПРОСУ ОБ ОПТИМИЗАЦИИ РЕГУЛЯТОРНОЙ НАГРУЗКИ НА УЧАСТНИКОВ ФИНАНСОВОГО РЫНКА**

Российская Федерация – государство с огромной территорией, состояние экономики которой в настоящее время можно охарактеризовать как нестабильное. В таких условиях, т.е. условиях нестабильной экономической среды банковский сектор наиболее уязвим всем изменениям и влияниям. В таких условиях происходит закрытие многих региональных банков, самый распространенный способ – отзыв Центральным Банком лицензий у мелких, средних и даже крупных банков. Но для нормального функционирования банковского сектора и развития регионов и экономики в целом, как показывает зарубежный опыт, наличие небольших банков необходимо. Поэтому перед государством и банковским сообществом встает проблема оптимизации регуляторной нагрузки на различных участников финансового рынка.

Эта проблема довольно актуальна особенно сегодня, когда в Российской Федерации в 2016 г. с рынка ушел каждый восьмой банк, а, если рассматривать банки по активам с 200-го по 500-е места, то это почти каждый пятый (только за первые три месяца 2017 г. было закрыто 15 банков). Что, в свою очередь, приводит к сокращению доступности банковских услуг.

Целью исследования данной статьи является выработка основных направлений по оптимизации регуляторной нагрузки на участников финансового рынка, что является необходимым условием повышения конкурентоспособности банковского сектора.

Для раскрытия основных направлений по оптимизации нагрузки ставится ряд задач:

- Рассмотрение развития системы пропорционального регулирования в РФ.
- Рассмотрение зарубежного опыта в области оптимизации регуляторной нагрузки.
- Обзор экспертных мнений по поводу ввода пропорционального регулирования в РФ.
- Предложение основных направлений в сфере регулирования банковского сектора.

Так, за весь 2016 г. лицензий лишились 97 банков. При этом за четыре года с 1 января 2013 г. по 31 декабря 2016 г. рынок покинули 306 игроков. Такая ситуация наблюдается практически в каждом регионе РФ, и если раньше закрывались банки в отдаленных регионах, то сейчас остаются без лицензии банки в центре, в крупных городах.

Еще в 2013 г. Рабочей группой по созданию международного финансового центра в Российской Федерации при Совете при Президенте Российской Федерации по развитию финансового рынка Российской Федерации было предложено 233 рекомендации по совершенствованию регулирования финансового рынка. Кроме того, Банк России, получив статус единого регулятора финансового рынка, проводит (и проводит) ежегодные встречи с банковским сообществом по существующим вопросам, в т. ч. по вопросу пропорционального регулирования.

Необходимость формирования и развития региональных банков обсуждается давно. Впервые о пропорциональном регулировании заговорили в июле 2016 г. в г. Санкт-Петербурге на Международном финансовом конгрессе. Эта идея была представлена представителями Центрального Банка и заключалась в введении трехуровневой системы банков: системно значимые, федеральные банки и региональные банки, ограниченные в операциях, рисках, территорией, капиталом. Региональные банки, в соответствии с этой идеей, могут привлекать средства только от юридических и физических лиц конкретного региона и размещать их в кредиты (населению, малому и среднему бизнесу) в пределах этого же региона, работать на рынке межбанковского кредитования только через центрального контрагента, не могут вести трансграничные операции и открывать филиалы в других регионах.

Региональные банки - это финансовые организации, осуществляющие деятельность в определенном регионе и обеспечивающие эффективное социально-экономическое развитие этого региона [3].

8–9 сентября в г. Сочи на Международном банковском форуме эта концепция была обновлена, теперь для региональных банков не предполагается установление предельно допустимой величины активов, территориальных ограничений, запретов на трансграничные операции [8].

Концепция пропорционального регулирования предполагает с 1 января 2018 г.:

- установление минимального размера собственных средств (капитала) для регионального банка в размере 300 млн руб., для федерального банка – 1 млрд руб.,
- установление максимального размера собственных средств на уровне 3 млрд руб.,
- специализация региональных банков – кредитование субъектов малого и среднего предпринимательства,
- установление запрета на размещение денежных средств нерезидентам,
- установление запрета на открытие корреспондентских счетов в иностранных банках и счетов депо в иностранных депозитариях.

Предполагается и смягчение некоторых требований для региональных банков (например, уменьшить количество нормативов до 5 – Н1.0, Н1.2, Н3, Н6, Н25) [9].

Следующим этапом развития концепции стало внесение законопроекта на рассмотрение в Государственную Думу в декабре 2016 г. Он предполагает введение базовой и универсальной лицензии для банков, и их пропорциональное регулирование.

Такая система регулирования не является новой, т.к. действует в нескольких странах, например, в США, Швейцарии, Германии, Японии и др.

Наиболее успешен в этом плане опыт Японии. В 2008–2009 гг. в условиях кризиса в Японии были приняты меры, направленные на поддержание экономической активности. Был введен термин «неработающие кредиты», благодаря которому банки могли говорить о состоянии многих заемщиков как о «нормальном» или «около нормальном» [4]. Заемщики предоставляли план реструктуризации, в результате которого в течение 5–10 лет их финансовое состояние приобретет стабильность, если банки его считали эффективным, то их кредит не относили к категории «неработающий».

В части поддержки малого и среднего предпринимательства японский регулятор предложил рассматривать запросы и жалобы от заемщиков на банки в области предоставления кредитов и изменить коэффициент риска (с 10 до 0) по неотложным гарантированным кредитам с целью расчета нормативных отклонений капитала к активам. Деятельность центральных банков Японии направлена на обеспечение ценовой стабильности. Все эти меры способствовали поддержке региональных банков.

Кроме того, для Японии характерно действие различных резервных требований, предъявляемых к разным банкам, и установление нормативов обязательных резервов, которые зависят от величины капитала региональных банков.

Несмотря на положительный опыт зарубежных стран, многие эксперты и представители банковского сектора неодобрительно высказываются в отношении введения пропорционального регулирования.

Пропорциональное регулирование стало темой открытой дискуссии в Ассоциации российских банков, которая состоялась 22 декабря 2016 г. Так, Президент АРБ Гарегин Тосунян отметил, что не следует торопиться при принятии такой реформы, т.к., во-первых, непонятна цель введения такого регулирования, во-вторых, ограничение банков с базовой лицензией в операциях приведет к нарушению конкурентной среды, в-третьих, нет необходимости принимать отдельный закон, достаточно нормативного акта.

С критикой последнего довода Г. Тосуняна выступил первый заместитель Председателя Комитета Совета Федерации по бюджету и финансовым рынкам Николай Журавлев, который выступает за законодательное оформление пропорционального регулирования. Во всем другом он соглашается с первым спикером и отмечает, что региональные банки, стремящиеся к предоставлению льгот к своей деятельности, в тоже время хотят сохранить все свои функции, но это невозможно. При этом, замечает Н. Журавлев, небольшие банки и сейчас имеют ограничения по выдаче крупных кредитов. В целом, он не против введения обсуждаемого регулирования, но, по его мнению, законопроекту нужна доработка особенно в части определения конкретных льгот.

Директор Банковского института Василий Солодков замечает, что сегодня небольшие банки уже имеют ограничения по объему, а введение еще ограничений по операциям только усугубит ситуацию. Поэтому он предлагает уделить больше внимания предоставлению таким банкам льготного регулирования, что поможет сократить издержки.

С противоположным мнением относительно льгот для региональных банков выступил Председатель Центрального Совета СРО «Аудиторская палата России» Александр Турбанов. Он против льготного регулирования и считает, что целью пропорционального регулирования не должно быть предоставление льгот [7].

Кроме всего вышесказанного, многие эксперты отмечают, что разделение банков может привести к недоверию клиентов к банкам с базовой лицензией, которым будет навешена своего ро-

да «черная метка» и они будут восприниматься как банки «второго сорта», при этом могут появиться иллюзии относительно банков с универсальной лицензией, когда клиенты «универсальность» будут заменять «устойчивостью».

Таким образом, мнения экспертов свидетельствуют о наличии еще многих неоднозначных положений в тексте законопроекта, которые стоит обсуждать, дорабатывать и конкретизировать.

Сформировалось множество взглядов и на то, как должно действовать пропорциональное регулирование, на что оно должно быть направлено, что должно ограничивать и какую деятельность регулировать.

Проанализировав все подходы, можно выделить основные направления по оптимизации регуляторной нагрузки на участников финансового рынка:

1. При пропорциональном регулировании объектом регулирования должны стать риски, которые несут банки.

Это подразумевает, что банки, которые имеют дело с большими рисками должны подвергаться более жесткому и тщательному надзору, чем банки, риск которых относительно невысок.

При этом банки не должны быть ограничены по территории, по видам операций и клиентов, а ограничение должно быть направлено на количество таких операций, а точнее на их суммарный объем, который зависит от капитала отдельного банка.

В связи с этим, целесообразно разделить весь надзор за банками на 3 уровня:

- общий (традиционный надзор за банками с высокими рисками);
- специальный (для банков, деятельность которых не выходит за пределы рискованного поля);
- особый (для банков, которые могут представлять угрозу для клиентов) [1, с. 62].

Надзорные процессы, в свою очередь, должны быть стандартизированы, что будет способствовать лучшему взаимодействию регулятора и различных участников финансового рынка, а также устранению различий в условиях функционирования различных банков в РФ.

Здесь возникает вопрос: как оценить риски? На сегодняшний день Банк России имеет такую систему как стресс-тестирование. Стресс-тестирование – оценка того, как воздействуют изменения (вероятные) в факторах риска на финансовое состояние кредитной организации.

Стресс-тестирование может основываться на различной методике, но, как правило, оно включает в себя количественный и качественный анализ. Количественный анализ – оценка влияния возможных колебаний основных макроэкономических показателей на различные составляющие активов банка. Качественный анализ:

- оценка капитала и его способности покрывать возможные убытки;
- определение действий, осуществление которых поможет кредитной организации снизить уровень рисков и сохранить капитал на заданном уровне [5].

Выделяют 2 основных методики стресс-тестирования:

- сценарный анализ (определяются стратегические перспективы банка, а также оценивается воздействие нескольких факторов риска на его деятельность в экстремальном случае),
- анализ чувствительности (оценивается воздействие конкретного фактора риска на деятельность банка).

Так как каждый банк имеет свои собственные риски, то он самостоятельно определяет методику подсчета риска.

Кроме стресс-тестирования может быть использован анализ финансового состояния банка, который основывается на следующих анализах:

- Структурный анализ балансового отчета и отчета о прибылях и убытках, анализ достаточности капитала, кредитного, рыночного риска и риска ликвидности.

Весь анализ строится на расчете показателей, которые характеризуют деятельность отдельного банка, выявлении взаимосвязи между ними, определении факторов, влияющих на величину этих показателей и их сравнении со средними показателями.

2. Расширение льготного регулирования деятельности региональных банков.

К льготам могут быть отнесены:

- уменьшение нормативов, применяемых к банкам;
- снижение коэффициентов риска, которые используются для расчета уровня достаточности капитала;
- освобождение банков от ответственности за нарушение или ненадлежащее выполнение ими формальных условий, которые произошли по независящим от банков причинам [2].

Предложенные льготы помогут небольшим банкам, в т.ч. региональным, продолжить успешно функционировать и развиваться.

3. Введение мер, направленных на стимулирование экономического роста, в отношении тех банков, которые работают по приоритетным направлениям: кредитование инвестиционной деятельности, проектов по модернизации и импортозамещению.

В данном случае, возможно, также предусмотреть дополнительные льготы для банков, занимающихся вышеперечисленной деятельностью.

4. Уделение повышенного внимания усилению контроля внутри самих финансовых организаций.

Усиление контроля может происходить за счет развития системы внутреннего контроля, внутренней системы управления рисками, комплаенс-контроля, стремления банков к саморазвитию и саморегулированию.

5. Использование в деятельности по регулированию банковского сектора положительного опыта зарубежных стран.

Например, примечателен опыт Японии по введению в качестве антикризисной меры «неработающих кредитов». Внедрение данного опыта в российскую практику поможет восстановить кредитование.

В отношении «неработающих кредитов» также следует проводить анализ. Такой анализ включает:

- анализ просроченных кредитов (определение вида клиента и его экономической деятельности),
- определение причин, которые ведут к ухудшению качества кредитного портфеля,
- определение мер, направленных на увеличение вероятности возврата кредита,
- анализ уровня резервов с точки зрения достаточности для покрытия кредитов, которые остаются непогашенными,
- определение влияния качества активов и их ухудшения на прибыли, и убытки определенного банка.

6. Переход финансовых организаций (в частности, некредитных) в составление отчетности на Международные стандарты [6].

Данная рекомендация поможет оптимизации регуляторной нагрузки за счет унификации отчетности, что позволит легко сопоставлять, анализировать, сравнивать данные разных организаций.

Подводя итог рассмотрению вопроса об оптимизации регуляторной нагрузки на участников финансового рынка, можно сделать вывод, что принятие закона о пропорциональном регулировании в Российской Федерации вызывает массовые дискуссии. Есть как сторонники, так и противники введения такого регулирования. Все это свидетельствует о том, что закону нужны доработки и конкретизация.

Основными направлениями по оптимизации регуляторной нагрузки могут быть: рассмотрение в качестве объекта регулирования рисков, а не объема операций; применение на практике положительного зарубежного опыта в пропорциональном регулировании; увеличение количества льгот для банков с базовой лицензией; поддержка банков, осуществляющих деятельность по кредитованию приоритетных направлений и отраслей; усиление контрольных функций самих финансовых организаций; внедрение Международных стандартов в текущую деятельность участников финансового рынка.

В целом, этот шаг-введение пропорционального регулирования-нужен российскому банковскому сектору, в-первую очередь для того, чтобы поддержать региональные банки, прекратить череду закрытия мелких банков, которые необходимы для развития отдельных регионов и экономики страны в целом.

### Список литературы

1. Денежно-кредитная политика России: новые вызовы и перспективы: монография /колл.авторов; под ред д.э.н. М.А.Эскиндарова. М.: Русайнс, 2016. 61 с.
2. Дубова С.Е. Особенности нормативного регулирования деятельности коммерческих банков в нестабильной экономической среде / Известия ВУЗов. Серия «Экономика, финансы и управление производством» №04 (30). 2016. С. 3–10.
3. Никитина Е.Б., Жуковская С.Л., Посохина А.В. Анализ деятельности региональных банков на примере Приволжского федерального округа // Экономика и предпринимательство №1 (78). 2017. М.: Редакция журнала "Экономика и предпринимательство". С. 208–211.

4. Новые подходы к глобальному финансовому регулированию / под ред. Л.С. Худяковой. М.: ИМЭМО РАН, 2015. 162 с.
5. Центральный Банк РФ. URL: [http://www.cbr.ru/analytics/bank\\_system/print.aspx?file=stress.htm](http://www.cbr.ru/analytics/bank_system/print.aspx?file=stress.htm) Центральный Банк РФ. URL: [https://www.cbr.ru/finmarkets/files/development/onrfr\\_2016-18.pdf](https://www.cbr.ru/finmarkets/files/development/onrfr_2016-18.pdf).
6. URL: <https://binst.hse.ru/news/199447026.html> (дата обращения: 05.10.2016).
7. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/09/23/10211639.shtml> (дата обращения: 05.10.2016).
8. URL: <https://www.pwc.ru/ru/banking/assets/reg-alert-julsep-16-rus.pdf> (дата обращения: 05.10.2016).

## Секция 2. Современные проблемы экономической теории и перспективы развития мировой и региональной экономики

А.С. Антипова  
(Науч. руководитель к.э.н., доцент Толстоброва Н.А.)  
ПНИПУ, г. Пермь

### АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ, ОБРЕТАЕМЫХ КИТАЕМ СО СТАТУСОМ РЕЗЕРВНОЙ ВАЛЮТЫ

Актуальностью анализа заключается в том, что ещё никому до конца не ясно с чем может столкнуться Китай с обретением статуса – резервной валюты. Прошел короткий промежуток времени, в который тема остаётся одной из самых интересующих и востребованных.

Основной целью работы является анализ и выявление преимуществ, а также сложностей при получении статуса резервной валюты.

В процессе работы были использованные методы экономического анализа как сравнение, использование основ взаимосвязи экономических показателей, детализация, группировка и графический метод.

Существует международная иерархия валют, в которой резервная валюта является высшей ступенью во всемирной валютной системе, в которую так же входят международная, внутренняя и замкнутая валюты [6].

Резервная валюта – это валюта, в которой центральные банки накапливают и хранят резервы средств для межгосударственных расчётов. Также резервная валюта предназначена для проведения финансовых операций, инвестициями и расчетами между иностранными государствами [8]. Каждое развитое государство мечтает занять эту нишу и получить высший статус своей валюты.

Исполнительным советом МВФ было постановлено в ноябре 2015 г., о том, что состав корзины должен быть изменён [7]. Такой валютой стал Китайский юань, который был включен в международный валютный фонд (МВФ) 1 октября 2016 г. Он стал пятой резервной валютой в корзине МВФ наряду с другими валютами: долларом США, евро, японской иеной и британским фунтом.

В аналитической статье «Китай: проблемы и перспективы интернационализации юаня и расчётов в национальной валюте», автор Басова и Дзусова говорят о том, что Китай долго шел к тому, чтобы войти в статус резервной и на протяжении нескольких лет вел активную политику в данном направлении [1].

В рамках данного исследования представлены результаты анализа условий, которые привели к выбору юаня в качестве резервной валюты, выявлены проблемы, которые обрел Китай и другие страны в связи с изменением состава корзины резервных валют.

Основными критериями для включения той или иной валюты в корзину МВФ, являются:

- экспорт;
- широта использования валюты;
- стабильный курс валют.

Рассмотрим статистические данные представленные МВФ по показателям экспорта и импорта Китая. График представлен на рис. 1 [5].



Рис. 1. Торговля товарами, экспорт и импорт

Исходя из рис. 1 можно сделать вывод, что рост экспорта действительно есть, это подтверждает правильность включения по данному признаку. Но также виден, что он был не однозначным. Так, например, в 2009 г. виден заметный спад торговли, который был вызван кризисом. Но, по мнению лидера КНР Ху Цзинтао, тот кризис был не только трудностями для Китая, но и новыми перспективами в развитии [10]. Что доказывает график в последующие годы объем экспорта не опускался ниже 1,5 трлн долларов.

Объем инвестиций и внешняя торговля в юанях составляет порядка 25–30% стоимости внешнеторгового оборота КНР.

ВВП Китая в течение длительного времени стремительно движется вверх, без каких-либо серьезных изменений. Рассмотрим график ВВП за период с 2009 по 2016 гг. (рис. 2) [15].

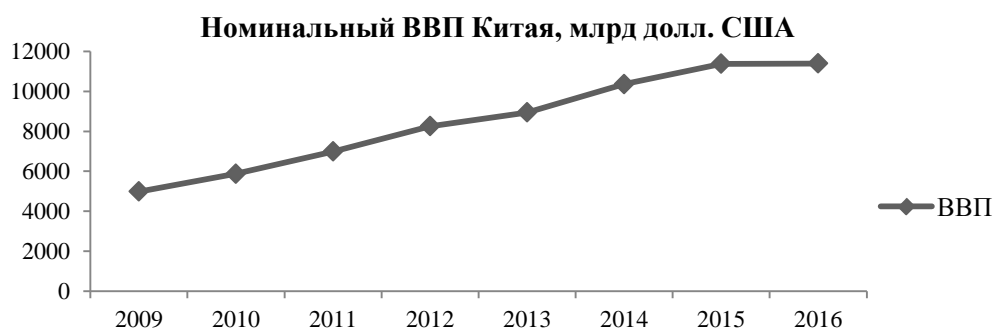


Рис. 2. Размер номинального ВВП Китая

Рыночная экономика Китая, находится под контролем государства, что мешает её нормальному функционированию. С появившимся статусом необходимо произвести либерализацию рынка, то есть отказаться от государственного контроля за ценами и заработной платой, от использования импортных квот, снизить налоги и таможенные пошлины и убрать запреты на экспорт.

Несмотря на это, приступить к либерализации невозможно, до тех пор, пока валюта не станет конвертируемой.

Второй основной критерий не соблюден, то есть юань не является хорошо конвертируемой валютой.

Для ясности понятия, рассмотрим определение валюты. Валюта является конвертируемой при условии, что её гарантированно можно обменять на иностранную валюту по реально складывающемуся на рынке курсу валют [11].

Стоит отметить тот факт, что китайский юань не принимает участия в торгах на рынке Forex, не используется в расчётах международной платёжной системы Continuous Linked Settlement (CLS), а если говорить про обменный курс, то он регулируется Народным банком Китая [3; 14].

Целью открытости является, свободный и неограниченный обмен на иностранные валюты, полная внешняя и внутренняя обратимость, и обмен которой распространяется на все операции и платежи [2].

Правительством Китая составлен экономический план развития на 2016 г., в котором планируется до 2020 г. сделать валюту открытой и свободно используемой. Но некоторые сомневаются в столь коротких сроках и дают на данный период от 10 до 15 лет.

Так и Жариков в своей статье «Проблемы и перспективы интернационализации юаня» говорит о полной конвертации и даёт свою оценку по данному вопросу, так как данный процесс протекает иначе от других стран [4].

Основными преимуществами включения китайского юаня для международной валютной системы и самого Китая, являются:

- закрепление процесса интернационализации юаня, т.е. жесткие требования к рынку и институциональной системе страны;
- доверие к институтам и целостности рынка;
- развитие емких финансовых рынков;
- развитие ликвидных финансовых рынков;
- открытость в операциях с капиталом;
- прогнозируемые результаты;



- привлекательность юаня как национальной валюты;
- возможность покрытия дефицита баланса;
- укрепление позиций на мировом рынке.

Несмотря на то, что вступление юаня в корзину МВФ предполагает собой интернационализацию, она даёт и достаточно много преимуществ, основным из которых является укрепление экономики страны.

Включение юаня, изменило веса почти каждой валюты в корзине, так вес валют в корзине специальных прав заимствования (SDR) показывает следующее (табл. 1).

Таблица 1

**Веса валют корзины SDR**

| Резервная валюта | До включения (из 100 %) | После включения (из 100 %) | Цена     |
|------------------|-------------------------|----------------------------|----------|
| Доллар США       | 41,9%                   | 41,73 %                    | 0,58252  |
| Евро             | 37,4%                   | 30,93%                     | 0,58252  |
| Китайский юань   | –                       | 10,92%                     | 1,0174   |
| Японская иена    | 9,4%                    | 8,33%                      | 11,900   |
| Британский фунт  | 11,3%                   | 8,09%                      | 0,085946 |

Как видно из табл. 1, Юань ослабил позиции лидирующих валют, а также обошел Японскую иену с Британским фунтом. Но больше всего пострадало Евро, так как именно от данной валюты было передано большее количество процентов.

Цена была рассчитана так, бралась цена SDR в долларах США такая, которая была бы равна цене SDR на текущий период и таким образом, чтобы средний обменный курс за квартал имел своё окончание текущим периодом (с 1 июля по 30 сентября 2016 г.).

Данные представленные выше утверждены «Исполнительным советом МВФ 30 ноября 2015 г.».

Ещё одним критерием, о котором стоит сказать и который так же влияет на вступление, является стабильный курс валют. Далее рассмотрим курс валют по отношению к рублю и доллару. Курс юаня к рублю будет рассмотрен, так как Центробанк России включил его в состав своих резервных валют, но пока основными по-прежнему остаются доллар и евро.

Не только Россия пополнила свою резервную корзину, так же в банках более 30 стран был включен юань. Более того Китай заключил больше 170 договоренностей как предварительных, так и вступивших в силу со странами по использованию китайского юаня как платежного инструмента.

Рассмотрим, динамику курса Юаня за 5 лет по отношению к доллару (рис. 3) [13].

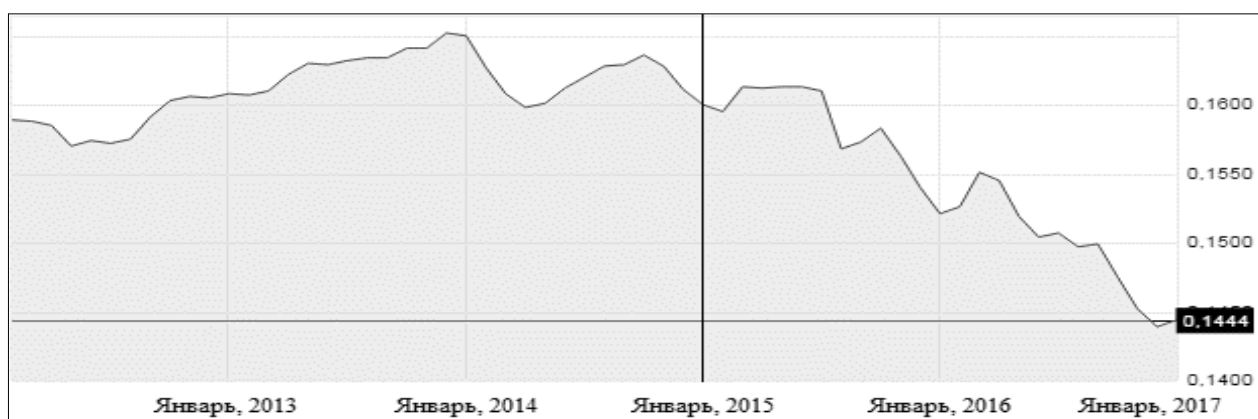


Рис. 3. Обзор CNY/USD за 5 лет

Рассмотрев рис. 3 можно сказать, что на протяжении трёх лет курс оставался значительно высоким, но уже с января 2015 г. курс начал снижаться и к 2017 г., он упал больше чем в 2 раза.

Рассмотрим, динамику курса Юаня за 5 лет по отношению к рублю (рис. 4) [12].

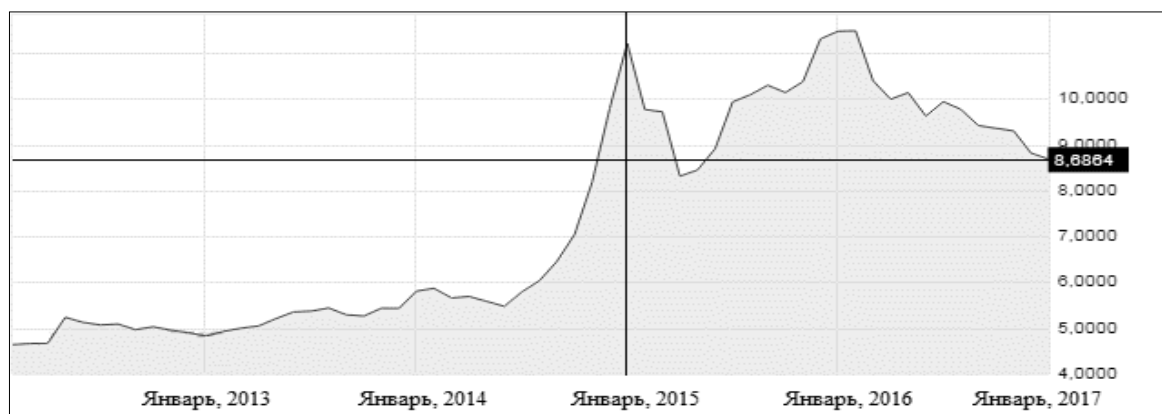


Рис. 4. Обзор CNY/RUB за 5 лет

Рассмотрев рис. 4 можно сказать, что к январю 2015 г. курс юаня значительно вырос, не смотря на сильный спад в последующие месяцы, он по-прежнему остаётся на высоком уровне по сравнению с предыдущими годами.

Так же рассмотрим прогнозные значения на предстоящие два года, курса юаня к рублю (табл. 2, 3). Прогнозные значения были взяты с сайта [prognozex.ru](http://prognozex.ru), который имеет более 9 тысяч пользователей ежедневно [9].

Таблица 2

**Прогноз юаня по месяцам на 2017 г.**

| Месяц    | Начало месяца (1–15) | Конец месяца (15–31) |       | Итоги     |
|----------|----------------------|----------------------|-------|-----------|
| Январь   | 81,04                | 78,76                | -2,28 | Снизится  |
| Февраль  | 81,76                | 78,86                | -2,9  | Снизится  |
| Март     | 78,86                | 77,16                | -1,7  | Снизится  |
| Апрель   | 77,16                | 81,23                | +4,07 | Повысится |
| Май      | 81,23                | 84,18                | +2,95 | Повысится |
| Июнь     | 84,18                | 86,42                | +2,24 | Повысится |
| Июль     | 86,42                | 87,28                | +0,86 | Повысится |
| Август   | 87,28                | 86,79                | -0,49 | Снизится  |
| Сентябрь | 86,79                | 89,18                | +2,39 | Повысится |
| Октябрь  | 89,18                | 90,17                | +0,99 | Повысится |
| Ноябрь   | 90,17                | 93,51                | +3,34 | Повысится |
| Декабрь  | 93,51                | 95,6                 | +2,09 | Повысится |

Таблица 3

**Прогноз юаня по месяцам на 2018 г.**

| Месяц    | Начало месяца (1–15) | Конец месяца (15–31) |       | Итоги     |
|----------|----------------------|----------------------|-------|-----------|
| Январь   | 92,6                 | 93,44                | +0,85 | Повысится |
| Февраль  | 96,44                | 99,24                | +2,8  | Повысится |
| Март     | 99,24                | 99,69                | +0,45 | Повысится |
| Апрель   | 99,69                | 100,13               | +0,45 | Повысится |
| Май      | 100,13               | 100,36               | +0,23 | Повысится |
| Июнь     | 100,36               | 99,33                | -1,03 | Снизится  |
| Июль     | 99,33                | 99,12                | -0,21 | Снизится  |
| Август   | 99,12                | 97,02                | -2,1  | Снизится  |
| Сентябрь | 97,02                | 94,82                | -2,2  | Снизится  |
| Октябрь  | 94,82                | 92,9                 | -1,92 | Снизится  |
| Ноябрь   | 92,9                 | 89,24                | -3,66 | Снизится  |
| Декабрь  | 89,24                | 87,6                 | -1,64 | Снизится  |

По прогнозным значениям видно, что большую часть 2017 г. курс обещает расти и продолжит свой рост в 2018 г., но уже через 5 месяцев ожидается спад, который будет на протяжении оставшейся половины относительно стабильным.

По данным не зависимо бюро предстоящий год будет относительно не стабилен и будет всё время изменяться, что объяснимо с текущими изменениями в стране, грядущими планами, престольным вниманием и новыми возможностями в статусе резервной валюты.

Подводя итоги, включение юаня в корзину МВФ сопровождается как плюсами, так и минусами.

Одной из первых задач для Китая, является привести свою валюту к свободной конвертируемости.

Другой важной задачей является привлечь инвесторов и убедить их в стабильности юаня. Так как в конце 2016 г. и на начало 2017 г. Китай столкнулся с падением роста экономики, а также снижением экспорта и импорта. Неуклонно накапливающийся страновой долг по-прежнему не превышает рост ВВП.

Одной из проблем, с которой наверняка столкнётся Китай, это давление со стороны других влиятельных стран, а также международных организаций (ВТО, МВФ). Которые связаны прозрачностью экономики и либерализации рынка.

Не смотря на возникшие и ещё грядущие проблемы, с которыми Китаю ещё только предстоит столкнуться, есть и преимущества.

Основными плюсами является: экономическая стабильность и укрепление позиций на мировом рынке.

Говоря о бедующем, инвестиционные компании Китая смогут снизить потребность в хеджировании, что значительно снизит валютные риски.

Благодаря тому, что национальная валюта, является резервной, это позволит уменьшить потребность в золотовалютных резервах.

Расширение торговли и грядущий рост международных платежей внесёт дополнительный доход в Центробанк Китая от эмиссии юаней, так называемый сеньораж, т.е. доход от выпуска наличных и безналичных денег будет получать не только доллар, как это «принято» сейчас.

Если спрос на юань не будет падать, а будет расти, то и транзакционные издержки в международной торговле сократятся.

### Список литературы

1. Басова А.Г., Дзусова С.С. Китай: проблемы и перспективы интернационализации юаня и расчетов в национальной валюте // Economics № 12 (21), 2016. URL: <http://economic-theory.com/blizhajshij-nomer/mirovaya-ekonomika/251-kitaj-problemy-i-perspektivy-internatsionalizatsii.html> (дата обращения 10.04.2017)
2. Валюта и её виды/ URL: <https://infourok.ru/prezentaciya-temi-valyuta-i-eyo-vidi-fakultativ-dlya-uchaschihsya-starshih-klassov-715332.html> (дата обращения 11.01.2017).
3. Валютный рынок. URL: <https://www.fxclub.org/valyutnyi-rynok/> (дата обращения 11.01.2017).
4. Жариков М. Проблемы и перспективы интернационализации юаня. Мировая экономика и международные отношения, 2014. № 7. С. 36–44.
5. Китай. URL: <http://data.imf.org/?sk=85b51b5a-b74f-473a-be16-49f1786949b3> (дата обращения 11.01.2017).
6. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. М.: Дело. 2003.
7. МВФ вводит новую корзину валют СДР, включающую китайский юань, определяет новые суммы валют. URL: <https://www.imf.org/ru/News/Articles/2016/09/30/AM16-PR16440-IMF-Launches-New-SDR-Basket-Including-Chinese-Renminbi> (дата обращения 26.12.2016).
8. Моисеев С. Рубль как резервная валюта. URL: <http://www.perspektivy.info/print.php?ID=39790> (дата обращения: 05.10.2016).
9. Прогноз курса Юаня (CNY) на 2017, 2018 г. URL: <http://prognozex.ru/yuanya/all/cherez-god.php> (дата обращения 26.12.2016).
10. Чудодеев Ю.В. Общество и государство в Китае: XL научная конференция / Ин-т востоковедения РАН. – М.: Ин-т востоковедения РАН, 2010. 470 с. (Ученые записки Отдела Китая ИВ РАН. Вып. 2 / редколл. А.А. Бокщанин (пред.) и др.). С. 299–307.
11. Экономическая теория / под ред. А.И. Добрынина, Л.С.Тарасевича: Учебник для вузов. 4-е изд. СПб.: Питер, 2009. 560 с.: ил. (Серия «Учебник для вузов»).
12. CNY/RUB Китайский юань Российский рубль. URL: <https://ru.investing.com/currencies/cny-rub> (дата обращения 11.01.2017).

13. CNY/USD Китайский юань Доллар США. URL: <https://ru.investing.com/currencies/cny-usd> (дата обращения 11.01.2017).
14. Continuous Linked Settlement. URL: <https://www.cls-group.com/About/Pages/default.aspx> (11.01.2017). New-SDR-Basket-Including-Chinese-Renminbi (дата обращения 26.12.2016).
15. The World Factbook. China. URL: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ch.html> (дата обращения 11.01.2017).

## **ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТЕНДЕНЦИЙ В РАЗВИТИИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОГНОЗОВ КОМПАНИИ PWC ДО 2050 г.**

Некоторые страны и регионы мира настолько тесно сотрудничают между собой, это приводит с одной стороны к росту взаимозависимости, с другой – к углублению интернационализации и глобализации. Сотрудничество характеризуется не только широкомасштабными финансовыми и торговыми потоками, но и ростом международной кооперации производства и бизнеса, развитием и распространением информационных технологий, активным обменом научных достижений и знаний, межкультурными и иными связями.

Актуальность исследования научной темы обосновывается ростом и развитием отдельных государств, развитием межгосударственных связей, развитием глобализационных и локальных интеграционных процессов, ростом значения транснациональных корпораций и банков, международных финансово-промышленных групп, крупных бирж [6].

Целью исследования является изучение динамики развития национальных экономик для определения потенциальных лидеров в мировой экономике в виду новой тенденции – изменения динамики экономического роста, на основе обращения к альтернативным источникам информации.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность мировой экономики;
- выявить основные черты мировой экономики;
- рассмотреть современные тенденции развития мирового хозяйства в условиях изменения динамики экономического развития национальных экономик.

Методы исследования: сравнительный горизонтальный анализ в сочетании с эвристической симуляцией, предполагающей в условиях недоступности или отсутствии возможности для использования формализованных методов принятия выводов гипотетические суждения, которые в дальнейшем могут быть использованы для проведения трендового анализа. Принято выделить следующие общие эвристические приемы: акцентуация, трансляция, реверсия, индукция, а также варьирование либо объектом, либо средой.

Международные экономические отношения (МЭО) – сфера рыночных отношений между странами, которые обусловлены международным разделением труда и экономическим обособлением партнеров [5, с. 20].

Объекты МЭО – это товары и услуги, а также ресурсы, находящиеся в международном обмене [5].

Задачей МЭО является оказание воздействия на мировую экономику прежде всего через упорядоченное действие национальных экономик в систему мирового хозяйства. Сами по себе национальные хозяйственные системы не могут автоматически сформировать единое мировое хозяйство – для этого необходимы определенные институциональные связи, соединяющие их, во-первых, с мировым рынком, во-вторых – с другими государствами как субъектами МЭО. Для этого нужна активная деятельность субъектов МЭО, осуществляемая через институты, каждый из которых призван регулировать определенную сферу отношений в сфере внешних связей через конкретные органы сотрудничества [7].

В качестве субъектов международных экономических отношений обычно выделяют юридических лиц, которые владеют всеми необходимыми правами и обязанностями (рис. 1).



Рис. 1. Основные виды субъектов мировых экономических отношений

Мировое хозяйство – это целостная система хозяйств, связанных международным разделением и кооперацией труда, международными экономическими отношениями [5].

Мировые хозяйственные связи являются сложной системой. Вся совокупность национальных экономик скреплена движением товаров, услуг и факторов производства.

Весь спектр мировых хозяйственных связей можно разделить на 7 видов (рис. 2).



Рис. 2. Виды мирохозяйственных связей

Из рис. 2 видно, какие конкретно виды выделяют в системе мировых хозяйственных связей.

Основная проблема изучения и исследования мировой экономики – описание перспектив развития 17 крупнейших экономик мира: стран «Большой семерки» (Франция, Германия, Италия, Япония, Великобритания, США и Канада) в совокупности с такими традиционно развитыми экономиками, как Испания, Австралия и Южная Корея [14], а также семи стран с быстроразвивающейся экономикой – России, Китая, Бразилии, Индии, Индонезии, Мексики, Турции (Е7). Исследование также включает Вьетнам, Нигерию, Южную Африку, Малайзию, Польшу, Саудовскую Аравию и Аргентину [11].

Для исследования воспользуемся результатами отчета PricewaterhouseCoopers (PwC) – международной сети компаний, предлагающих профессиональные услуги в области консалтинга и аудита. Следует учитывать, что в произведенном отчете представлены долгосрочные прогнозы потенциальных темпов роста ВВП до 2050 года по 32 крупнейшим странам мира, на долю которых приходится 84% мирового ВВП (табл. 1–4) [8].

Обращение к данным этой компании было предопределено следующими обстоятельствами. Во-первых, желанием обратиться к материалам, которыми пользуются крупные бизнес-структуры, интересы которых часто расходятся с политическими структурами. Во-вторых, данные

статистической отчетности вызывают недоверие, так как методология измерения ВВП несовершенна, о чем уже неоднократно были сделаны аргументированные заявления, из-за глобальной финансовой нестабильности, сложности учета многообразных форм некоммерческой деятельности [3, с. 35–37]. В-третьих, в условиях перехода глобальной системы к «новой нормальности», в которой формируются новые лидеры, необходимо иметь представление о потенциальных возможностях отдельных стран или групп стран [2, с. 5–7].

Происходят изменения в центропериферическом строении мира. Развитые страны и страны с формирующимися рынками каким они будут обладать потенциалом. Актуальным является вопрос о роли такого макроэкономического показателя как ВВП [3; 7; 11].

Начнем представление с тех стран, которые по материалам отчета будут лидировать по динамике темпов роста как численности населения так и роста реального ВВП.

Таблица 1

**Страны-лидеры по прогнозу компании PwC до 2050 г.**

| Страна    | Средние темпы роста численности население | Средние темпы роста реального ВВП на душу населения | Средние темпы роста реального ВВП |
|-----------|---|---|-----------------------------------|
| Нигерия   | 2,5 %                                     | 2,9 %   | 5,4 %                             |
| Вьетнам   | 0,3 %                                     | 5,0 %   | 5,3 %                             |
| Бангладеш | 0,7 %                                     | 4,4 %   | 5,1 %                             |
| Индия     | 0,7 %                                     | 4,2 %   | 4,9 %                             |
| Филиппины | 1,3 %                                     | 3,2 %   | 4,5 %                             |

Из табл. 1 следует: в долгосрочной перспективе Нигерия, Вьетнам, Бангладеш, Индия и Филиппины займут гораздо более высокие места в мировом рейтинге стран по размеру ВВП, что отражает их относительно высокие среднегодовые темпы роста (по прогнозам они составят 5,4–4,5 % в год ) до 2050 г. [8].

Таблица 2

**Развивающиеся страны по прогнозу компании PwC до 2050 г.**

| Страна            | Средние темпы роста численности население | Средние темпы роста реального ВВП на душу населения | Средние темпы роста реального ВВП |
|-------------------|---|---|-----------------------------------|
| Индонезия         | 0,7 %                                     | 3,7 %   | 4,3 %                             |
| Пакистан          | 1,1 %                                     | 3,3 %   | 4,3 %                             |
| Южная Африка      | 0,5 %                                     | 3,7 %   | 4,2 %                             |
| Египет            | 1,1 %                                     | 3,1 %   | 4,1 %                             |
| Малайзия          | 0,9 %                                     | 3,2 %   | 4,1 %                             |
| Колумбия          | 0,7 %                                     | 3,4 %   | 4,1 %                             |
| Мексика           | 0,6 %                                     | 3,0 %   | 3,6 %                             |
| Таиланд           | -0,2 %                                    | 3,7 %   | 3,5 %                             |
| Китай             | 0,0 %                                     | 3,4 %   | 3,4 %                             |
| Турция            | 0,6 %                                     | 2,7 %   | 3,3 %                             |
| Саудовская Аравия | 0,9 %                                     | 2,4 %   | 3,2 %                             |
| Бразилия          | 0,4 %                                     | 2,6 %   | 3,0 %                             |

Из табл. 2 видно, что страны с формирующейся рыночной экономикой, такие как Индонезия, Мексика и Бразилия имеют потенциал для того, чтобы к 2030 г. обойти Великобританию и Францию по размеру ВВП, причем Индонезия к 2050 г. может подняться на 4 место в мировом рейтинге, если она продолжит осуществлять политику, направленную на создание условий для экономического роста в стране. Прогнозируется, что среднегодовые темпы роста Малайзии до 2050 г. также будут находиться на уровне 4,1% [8].

Малайзия по этому показателю стоит в рейтинге выше Китая, среднегодовые темпы роста которого за этот же период составят 3,4%. Это впечатляющий результат для страны, которая уже достигла среднего уровня дохода на душу населения.

Экономика Колумбии, согласно прогнозам, тоже будет расти темпами на уровне 4% в год до 2050 г., что значительно выше темпов роста более крупных соседних стран Южной Америки, таких как Бразилия и Аргентина.

Таблица 3

**Индустриальные и постиндустриальные страны с понижающимися показателями ВВП по прогнозу компании PwC до 2050 г.**

| Страна         | Средние темпы роста численности население | Средние темпы роста реального ВВП на душу населения | Средние темпы роста реального ВВП |
|----------------|---|---|-----------------------------------|
| Австралия      | 1,0 %                                     | 1,7 %   | 2,7 %                             |
| Польша         | -0,3 %                                    | 2,9 %   | 2,6 %                             |
| США            | 0,6%                                      | 1,8 %   | 2,4 %                             |
| Великобритания | 0,4 %                                     | 2,0 %   | 2,4 %                             |
| Южная Корея    | 0,1 %                                     | 2,2 %   | 2,3 %                             |
| Канада         | 0,7 %                                     | 1,6 %   | 2,2 %                             |
| Россия         | -0,5 %                                    | 2,6 %   | 2,1 %                             |

Из табл. 3 следует: среди крупных стран – членов Европейского Союза самые высокие темпы роста будут у Польши, которая обойдет Россию с точки зрения долгосрочного роста [8].

Таблица 4

**Страны с низкими показателями по прогнозу компании PwC до 2050 г.**

| Страна     | Средние темпы роста численности население | Средние темпы роста реального ВВП на душу населения | Средние темпы роста реального ВВП |
|------------|---|---|-----------------------------------|
| Франция    | 0,3 %                                     | 1,6 %   | 1,9 %                             |
| Испания    | 0,1 %                                     | 1,9 %   | 1,9 %                             |
| Нидерланды | 0,0 %                                     | 1,9%  | 1,9 %                             |
| Италия     | -0,1 %                                    | 1,6 %   | 1,5 %                             |
| Германия   | -0,4 %                                    | 1,9 %   | 1,5 %                             |
| Япония     | -0,5 %                                    | 1,8 %   | 1,4 %                             |

Из табл. 4 можно сделать вывод: согласно прогнозам, самые медленные темпы роста среди всех 32 стран будут у Японии, что частично вызвано устойчивым снижением численности населением, в результате прогнозируется, что к 2050 г. Япония опустится в мировом рейтинге стран.

Современная мировая экономика развивается колоссальными темпами, а ее изучение становится все актуальней с каждым днем. Все более значительную роль в системе международных экономических отношений играют транснациональные корпорации и банки, международные финансовые и экономические организации. Система современного мирового хозяйства находится в процессе бесконечного развития и совершенствования, появляются новые организационные структуры, старые экономические образования адаптируются к текущим условиям экономической среды и трансформируются в более устойчивые и жизнеспособные организации. Экономические отношения становятся более комплексными и разнообразными, увеличивается роль компаний, внедряющих инновационные решения.

Неопределенность мирового развития нарастает. Классические конструкции - биполярность, моноцентризм, центр-периферия – принадлежат истории XX в. [1; 2].

Ускоряя рост, глобализация увеличивает нагрузку на международные и национальные институты. Скорость их адаптации отстает от темпа перемен. Неравномерность развития, информационная революция, демографические дисбалансы, экологические проблемы, старение населения развитой части мира порождают мощные миграционные потоки и межцивилизационные взаимодействия и противоречия [9]. Международная безопасность становится более хрупкой, терроризм – фактом общественной реальности, режим нераспространения ядерного оружия переживает кризис.

Глобализация обеспечит опережающий рост международной торговли по сравнению с ростом ВВП [13]. Наиболее быстро будет расти обмен коммерческими услугами (маркетинг, инжиниринг, консалтинг, финансовые и другие услуги). Сохранится тенденция к вымыванию изделий низкой технологии и ресурсоемкой продукции из международного товарооборота.



В исследованиях PwC сделан вывод о том, что в течение следующих 35 лет в мировой экономике продолжится перестановка сил – индустриально развитые страны Северной Америки, Западной Европы и Япония постепенно утратят роли лидеров, даже несмотря на прогнозируемое замедление темпов роста Китая (ориентировочно после 2020 г.).

Следует отметить, что страны с развивающейся рыночной экономикой продолжат осуществлять политику направленную на экономический рост. На практике, возможно, не все они будут проводить такую политику, поэтому не все эти страны реализуют потенциал, указанный в прогнозах роста и развития мировой экономики. В то же время некоторым странам удастся ускорить темпы роста инвестиции и реализовать институционные реформы.

### Список литературы

1. Доклад о мировом развитии Всемирного банка 2016. World Economic Outlook, October 2008: Financial Stress, Downturns, and Recoveries. 1 edition. Washington: International Monetary Fund. 2016.
2. Глобальная система на переломе: пути к новой нормальности // Мировая экономика и международные отношения, 2016. 60. № 8. С. 5–25.
3. Койл Д. ВВП: Краткая история, рассказанная с пиететом [Текст] / пер. с англ. А. Гусева; под науч. Ред. А. Смирнова; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2016. 176 с.
4. Кондратьев В.Б. Отрасли и сектора глобальной экономики: особенности и тенденции развития. 2015. С. 46–57.
5. Толстоброва Н.А. Мировая экономика и международные экономические отношения: учеб-метод. Пособие / Пермь: Изд. Перм. нац. иссл. полит. ун-та. 2016. 194 с.
6. Федотова С.А. Мировая экономика: основные этапы формирования и современные тенденции развития. 2011. С. 133–136.
7. Халитов А.Р. Экономика основанная на знаниях в современной экономической системе. 2015. С. 158–162.
8. Экономический прогноз: «Мир в 2050 году». URL:<http://www.pwc.ru/ru/press-releases/2017/economic-forecast.html> (дата обращения: 19.03.2017).
9. Deyak T., Sawyer W., Sprinkle R. Review of Economics and Statistics. P. 71.
10. Digest McKinsey. Corporate culture and leadership // Harvard Business books. 2008. P. 77.
11. Epy Economy. Paul A. Samuelson, William D. Nordhaus. 2009. 245 p.
12. The principles of economics: Textbook for universities. N. Mankiw. 2011. P. 97. URL: <http://www.vsemirnyjbank.org> (дата обращения: 26.02.2017).
13. Shiller R. The Subprime Solution: How Today's Global Financial Crisis Happened, and What to Do about It. Princeton. 2016. 7. Edward L. Glaeser «Triumph of the City». 2011. 300 p.
14. Samuelson L. A new model of world trade, OECD. P. 30.

## **ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ СОВМЕСТНОЙ ЦЕННОСТИ ПРОДУКТА НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ**

Вовлечение потребителей в процесс совместного создания ценности продукта (co-creation) становится популярным маркетинговым инструментом, т.к. способно обеспечить компании выгодное конкурентное преимущество. Начало для развития концепции co-creation положила смена маркетинговой парадигмы в сторону сервисно-доминирующей логики, где в центре внимания оказывается активный потребитель, который способен принимать непосредственное участие в производстве товаров и формировании ценностей. Co-creation предполагает создание продуктов и услуг совместными усилиями разработчиков и заинтересованных сторон (потребителями, поставщиками, партнерами и т.д.).

Концепция совместного создания ценности была впервые предложена в 2000 г. С.К. Prahalad и V. Ramaswamy и основывается на трех идеях: использование реального опыта потребителей, внедрение идей множества разных людей и сотрудничество [2]. Результатом совместного творчества является обязательно создание чего-то нового. Так возникают высококонкурентные инновационные продукты, которые работают на целевые аудитории, т.е. максимально удовлетворяют их потребности.

На зарубежном и российском рынке практику вовлечения потребителя в процесс создания ценности продукта можно наблюдать в туристической сфере. Турфирмы активно привлекают своих клиентов в процесс разработки индивидуальных туров, потому что в последнее время отмечается тенденция увеличения спроса на нестандартные маршруты и путешествия [3]. Кроме туристической сферы практику совместного создания ценности продукта начали использовать представители строительного бизнеса г. Перми. Новой для пермского и уникальной для российского рынка жилой недвижимости является практика привлечения будущих жильцов к процессу строительства дома, не в буквальном смысле, а с точки зрения их участия в обсуждении важных вопросов дизайна, интерьера, благоустройства территории.

Примером co-creation-деятельности является проект жилого комплекса «Вместе» г. Перми (по адресу Подлесная, 43 а) строительной компании «Талан». Застройщик предложил оригинальную идею – объединение усилий компании и будущих жильцов для создания идеального во всех отношениях дома. «Идём к новоселью вместе» – так звучит основная идея бренда жилого комплекса. Застройщик выносит на обсуждение жильцов и затем на голосование вопросы, связанные со строительством и благоустройством дома. На основании мнения большинства компания принимает решение.

Вовлечение потребителя в co-creation-деятельность на рынке жилой недвижимости становится особенно важным, потому что квартира является сложным и дорогим продуктом, при покупке которого человеку необходимо оценить и сравнить огромное количество атрибутов. К такой дорогостоящей покупке, возможно первой и единственной в жизни, человек подходит очень тщательно, заостряет внимание на каждой детали. Застройщику в свою очередь сложно создать такой продукт, который бы в полной мере удовлетворял потребности потребителей, потому что эта целая совокупность факторов – месторасположение, экология, транспортная доступность, площадь и планировка квартиры, строительные технологии, инфраструктура, стоимость, репутация девелопера и многое другое. В связи с этим необходим инструмент, который позволил бы компаниям, работающим на рынке недвижимости влиять на повышение потребительской удовлетворенности. В качестве такого инструмента в работе предлагается применение co-creation-маркетинга. В результате исследования будет дан ответ на вопрос, оказывает ли влияние вовлечение будущих жильцов многоквартирного дома в процесс «строительства» и решения вопросов, связанных с благоустройством дома и придомовой территории на повышение его удовлетворенности продуктом (домом/квартирой).

В качестве метода сбора данных используется онлайн-опрос будущих жильцов дома в социальной сети «ВКонтакте». Для обработки результатов исследования применяется регрессионный анализ, позволяющий выявить влияние процесса совместного создания ценности на потребительскую удовлетворенность.

Научной новизной исследования является адаптация и дополнение теоретической модели шведских авторов U.S. Grissemann, N.E. Stokburger-Sauer [1], позволяющей оценить влияние co-creation маркетинга на потребительскую удовлетворенность для рынка жилой недвижимости. Практическим результатом диссертационного исследования станет разработка рекомендаций для строи-

тельной компании «Талан» г. Перми по совершенствованию внедрения практики вовлечения будущих жильцов в процесс обсуждения вопросов строительства и благоустройства дома. Рекомендации могут быть полезны для компаний-застройщиков таунхаусов г. Перми, потому что их потенциальные покупатели еще более тщательно подходят к процессу покупки (выше стоимость, желание получить кастомизированный продукт, таунхаус – чаще всего осуществление мечты о «своем доме»). В связи с этим опыт застройщиков многоквартирных домов по использованию технологии co-creation может быть полезен и применен на практике в смежных сферах.

Анализ существующих теоретических моделей показал, что наиболее разработанной и подходящей для целей настоящего исследования является модель U.S. Grissemann, N.E. Stokburger-Sauer [1], которая учитывает вклад компании в процесс co-creation, степень участия потребителя и его удовлетворенность этим процессом. Объектом исследования была выбрана деятельность строительной компании «Талан», которая вовлекает будущих жильцов в обсуждение вопросов строительства жилого комплекса «Вместе».

Был проведен онлайн-опрос будущих жильцов дома, данные проанализированы с помощью множественной линейной регрессии, результатом которой стала проверка гипотез исследования. Было выявлено, что поддержка компанией-застройщиком процесса co-creation имеет положительное влияние на удовлетворенность потребителя самим процессом co-creation. В частности, влияние оказывает отношение персонала к клиентам в процессе совместной деятельности, то, как жильцы воспринимают компанию и ее роль в процессе co-creation, достаточное ли количество тем и вопросов, застройщик выносит на обсуждение собственникам дома.

Было подтверждено, что степень участия потребителя в процессе co-creation (то, как регулярно он включается в процесс и насколько важно для него участие) имеет положительное влияние на удовлетворенность продуктом, компанией-застройщиком и удовлетворенность потребителя самим процессом co-creation. Результатом анализа стало обнаружение сильной взаимосвязи между удовлетворенность потребителя самим процессом co-creation и его удовлетворенностью продуктом и компанией. Не было подтверждено влияние поддержки компанией-застройщиком процесса co-creation на степень участия потребителя в процессе совместного создания ценности. Т.е. внутренние процессы в компании, связанные с организацией процесса co-creation на данный момент не оказывают влияние на регулярность участия будущих жильцов в обсуждении вопросов строительства дома и на оценки ими важности данной деятельности.

Полученные результаты обладают как научной, так и прикладной ценностью. Во-первых, была доработана теоретическая модель, позволяющей оценить влияние co-creation маркетинга на потребительскую удовлетворенность. Во-вторых, были даны рекомендации компании по совершенствованию применения технологии co-creation относительно каждой рассматриваемой в рамках исследования переменной.

Рассмотрение деятельности компании по включению жильцов в «строительство» дома дает застройщику возможность настроить механизмы взаимодействия между компанией и потребителями с целью создания инновационного продукта жилой недвижимости, отвечающее требованиям и потребностям жильцов. Вкладывая маркетинговые усилия в организацию взаимодействия фирмы и клиента по созданию совместного продукта, компания может получить большее количество удовлетворенных клиентов и способствовать распространению положительных отзывов о своей деятельности.

К рекомендациям первого блока относятся: проведение подготовительной, установочной работы с персоналом компании; разграничение полномочий между компанией и клиентами, поддержание компанией роли модератора в процессе co-creation.

С точки зрения повышения степени участия потребителя в процессе создания ценности продукта предлагается проведение мониторинга наиболее интересных для будущих жильцов вопросов, выносившихся на голосование в течение года, увеличение числа тех, кто активно не вмешивается в процесс обсуждения, но участвует в итоговом голосовании по вопросу за счет налаживания системы информирования.

В качестве основных мер, которые позволят увеличить удовлетворенность потребителя процессом co-creation предлагается установка «правил игры» в co-creation – разработка документа, в котором будет прописано, каким образом будет строиться взаимодействие компании и будущих жильцов по основным блокам: голосование, ответы на вопросы и т.д. Во-вторых, организация сбора идей жильцов, связанных со строительством дома и поощрение самых оригинальных. В-третьих, выведение co-creation-деятельности в «офлайн» (проведение мероприятий, праздников для жильцов). В-четвертых, предоставление возможности жильцам вносить изменения в предлагаемые компанией проекты.

### **Список литературы**

1. Grissemann Ursula S., Stokburger-Sauer Nicola E. Customer co-creation of travel services: The role of company support and customer satisfaction with the co-creation performance // *Tourism Management*. 2012. 33. P. 1483–1492.
2. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. Co-opting customer competence // *Harvard Business Review*. 2000. 78(1). P. 79–87.
3. Sfandla C., Björk P. Tourism Experience Network: Co-creation of Experiences in Interactive Processes // *International journal of tourism research*. 2013. 15. P. 495–506.

## **РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ КАК УСЛОВИЕ НЕОИНДУСТРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ)**

Основным национальным приоритетом устойчивого развития России является переход экономики с экспортно-сырьевой модели развития на инновационную, способствующую интенсивному и устойчивому экономическому росту, снижению зависимости экономики страны от конъюнктуры внешних рынков [1; 4]. Россия отстала от стран-лидеров инновационного развития еще в прошлом веке, пропустив сначала научно-техническую революцию, а затем с большим опозданием начав приспосабливаться к революции информационной. Реальные расходы на науку в конце 90-х гг. находились по абсолютной величине на уровне сорокалетней давности, а относительно ВВП – даже на уровне 1950 г. [2, с. 30].

В этой связи особый интерес представляет изучение проблем, связанных с поиском путей активизации процесса создания инноваций и возможностью промышленного комплекса воплощать в производственной деятельности самые передовые технологии и продукты, которые создаются в ходе инновационной деятельности, что является одной из предпосылок устойчивого социально-экономического развития территории.

Гипотеза статьи состоит в том, что снижение интенсивности потока технологических инноваций («инновационная пауза») является препятствием в направлении неоиндустриального развития.

Инновационная пауза возникает вследствие того, что интенсивность потока вторичных инноваций, порожденных текущими базисными инновациями, существенно снизилась, а новая базисная инновация еще не «созрела» [3].

В рамках данной статьи под инновационной активностью понимается интенсивность осуществления экономическими субъектами деятельности по разработке и вовлечению новых технологий или усовершенствующих продуктов в хозяйственный оборот.

Протестируем выдвинутую гипотезу о снижении интенсивности потока технологических инноваций на основе имеющихся официальных статистических данных по Пермскому краю. Период исследования – с 2005 по 2014 гг. Источником данных является официальная статистическая информация Росстата.

Обобщающим показателем, характеризующим инновационную активность, является отношение внутренних затрат на исследования и разработки к величине валового регионального продукта (далее – ВРП). Отношение расходов на исследования и разработки к ВРП Пермского края с начала анализируемого периода сократилось на 0,1 п.п. и в 2014 г. составило 1,21% (табл. 1). Однако колебания показателя относительно средней величины (1,21%) были невысоки, что свидетельствует о незначительном качественном изменении данного показателя. Сохранение такого соотношения может привести к разрушению научно-технического потенциала, утере позиций в большинстве научных направлений и возможностей выхода на мировые высокотехнологичные рынки.

В абсолютном выражении внутренние затраты на исследования и разработки имеют положительную тенденцию, за исключением 2014 г., в котором отрицательный прирост к 2013 г. составил 459 млн руб. Среднегодовой цепной индекс прироста внутренних затрат на исследования и разработки составил 18,9% (за 2009–2015 гг.).

Расходы федерального бюджета на науку повторяют динамику показателя внутренних затрат на исследования и разработки. В целом наблюдаются незначительные колебания данного показателя. Среднегодовой темп прироста показателя составляет 34,6%, что превышает темп прироста внутренних затрат на исследования и разработки (18,9%).

Таблица 1

**Динамика основных показателей научно-исследовательской деятельности Пермского края  
за 2005–2014 гг. [5]**

| Год   | 2005  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Внутренние затраты на исследования и разработки, млн руб.           | 4294  | 7204  | 7428  | 8245  | 9489  | 12189 | 11730 | 12945 |
| Темп прироста, %  | –     | 67,8  | 3,1   | 11,0  | 15,1  | 28,5  | –3,8  | 10,4  |
| Внутренние затраты на исследования и разработки (в % к ВВП)         | 1,31  | 1,33  | 1,19  | 0,98  | 1,1   | 1,36  | 1,21  | –     |
| Темп прироста, п.п.   | –     | 0,02  | –0,14 | –0,21 | 0,12  | 0,26  | –0,15 | –     |
| Число организаций, выполнявших исследования и разработки, ед.       | 55    | 49    | 50    | 56    | 60    | 59    | 59    | 71    |
| Темп прироста, %  | –     | –10,9 | 2,0   | 12,0  | 7,1   | –1,7  | 0,0   | 20,3  |
| Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, чел. | 13229 | 9877  | 9739  | 9899  | 10034 | 10319 | 10588 | 11005 |
| Темп прироста, %  | –     | –25,3 | –1,4  | 1,6   | 1,4   | 2,8   | 2,6   | 3,9   |
| Расходы федерального бюджета на науку, млн руб., %                  | 1165  | 2624  | 4170  | 4228  | 5696  | 7352  | 6692  | 6801  |
| Темп прироста, %  | –     | 125,2 | 58,9  | 1,4   | 34,7  | 29,1  | –9,0  | 1,6   |
| Выдано патентов на изобретения                                      | 429   | 466   | 433   | 332   | 393   | 348   | 317   | 366   |
| Темп прироста, %  | –     | 8,6   | –7,1  | –23,3 | 18,4  | –11,5 | –8,9  | 15,5  |

Стоит отметить негативную тенденцию показателя выданных патентов на изобретения. Падение в 2015 г. относительно 2005 г. составило 14,7%, относительно 2009 г. – 21,5%.

Деятельность научно-исследовательского сектора осложняется не только недостаточным финансированием, но и сохраняющимися институциональными и организационными особенностями. По состоянию на начало 2016 г. в Пермском крае насчитывалась 71 организация, выполняющая исследования и разработки. В последние годы количество таких организаций стабилизировалось, а за 2015 г. их число увеличилось на 12 единиц (табл. 2).

Таблица 2

**Организации, выполнявшие исследования и разработки [5]**

| Год  | 2000 | 2005 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| Число организаций, выполнявших исследования и разработки, ед.  | 6    | 5    | 9    | 0    | 6    | 0    | 9    | 9    | 1    |
| Удельный вес научно-исследовательских организаций, выполнявших исследования и разработки, %                        | 4,3  | 6,4  | 0,8  | 0,0  | 3,9  | 1,7  | 2,2  | 3,9  | 6,8  |
| Удельный вес промышленных организаций, имеющих научно-исследовательские, проектно-конструкторские подразделения, % | 4,3  | 6,4  | 8,4  | 8,0  | 9,6  | 6,7  | 6,9  | 5,3  | 9,7  |
| Удельный вес образовательных организаций высшего образования, выполнявших исследования и разработки, %             | 0,7  | 0,9  | 8,4  | 0,0  | 3,2  | 3,3  | 7,1  | 5,4  | 2,4  |

На сегодняшний день основным «поставщиком» инноваций в Пермском крае остаются научно-исследовательские организации. За рассматриваемый период (2000–2015 гг.) они представляли более трети всех организаций, выполняющих исследования и разработки. Подтверждает тезис о незначительном участии региональной промышленности в исследованиях и разработках показатель удельного веса промышленных организаций, имеющих научно-исследовательские, проектно-конструкторские подразделения, доля которых в среднем за период составляет 17,3%. Доля образовательных организаций высшего образования, выполнявших исследования и разработки, на протяжении десятилетнего периода в среднем составляла 21,2%, причем с 2000 г. показатель возрос на 21,7 п.п. и достиг 32,4% в 2015 г. Однако большая часть изобретений направлена на поддержание или

незначительное усовершенствование существующих, устаревших видов техники. В данных условиях предприятия при обновлении производственных линий предпочитают закупать готовое оборудование, в основном импортное, а не разрозненные отечественные технологии.

В отраслях добычи полезных ископаемых, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды с 2009 г. наблюдается устойчивое падение доли организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации, в общем числе организаций, – с 24,3% в 2005 г. до 13,3% в 2015 г. (табл. 3).

Таблица 3

**Инновационная деятельность предприятий в отраслях добычи полезных ископаемых, обрабатывающих производств, производства и распределения электроэнергии, газа и воды [5]**

| Год  | 2009 | 2010 | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  |
|--|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Удельный вес организаций, осуществлявших технологические, организационные, маркетинговые инновации, в общем числе организаций, % | 24,3 | 22,7 | 16,1  | 15,7  | 13,3  | 13,6  | 13,3  |
| Темп прироста, п.п.  | –    | –1,6 | –6,6  | –0,4  | –2,4  | 0,3   | –0,3  |
| Удельный вес организаций, осуществлявших технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, %                   | 23,4 | 21,2 | 15    | 14,6  | 12,3  | 12,1  | 12,0  |
| Темп прироста, п.п.  | –    | –2,2 | –6,2  | –0,4  | –2,3  | –0,2  | –0,1  |
| Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг, %                | 2,7  | 2,5  | 1,6   | 2,3   | 3,5   | 6,4   | 4,4   |
| Темп прироста, п.п.  | –    | –0,2 | –0,9  | 0,7   | 1,2   | 2,9   | –2,0  |
| Затраты на технологические инновации, млн руб.   | 8753 | 8506 | 11419 | 17038 | 26917 | 50690 | 35988 |
| Темп прироста, %   | –    | –2,8 | 34,2  | 49,2  | 58,0  | 88,3  | –29,0 |

Основная часть финансирования инноваций в промышленности Пермского края связана с осуществлением технологических инноваций (12,0% в 2015 г.). Удельный вес затрат на технологические инновации в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ и услуг показал рост за данный период и достиг 4,4% в 2015 г. против 2,7% в 2005 г.

Структура внутренних затрат на исследования и разработки промышленных предприятий Пермского края представлена на рис. 1.

Основным направлением внутренних затрат на исследования и разработки промышленных предприятий Пермского края остаются текущие затраты – затраты на оплату труда, доля которых колеблется в пределах 47%, и другие материальные затраты, к которым относится стоимость приобретаемых сырья, материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, топлива, энергии, работ и услуг производственного характера. Доля последних в общем объеме внутренних затрат исследования и разработки колеблется в пределах 18%.

Среди капитальных затрат наибольшая доля принадлежит затратам на приобретение оборудования, включаемого в состав основных фондов, – 4,4% в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки промышленных предприятий Пермского края, что также характеризуется достаточно высокими колебаниями. Наибольшая в разделе капитальных затрат доля затрат на приобретение оборудования объясняется готовностью промышленных предприятий приобретать импортное инновационное оборудование, нежели разрабатывать его самостоятельно. Данный показатель также свидетельствует о невысокой инновационной активности промышленных предприятий.



Удельный вес внутренних затрат на исследования и разработки по видам затрат в 2015 г., % [5]

В целом не слишком оптимистичное положение может быть объяснено спецификой осуществлявшегося в стране процесса приватизации и вытекающих из ее характера стратегий российских фирм. Крупный отечественный капитал, способный осуществлять вложения в производство и коммерциализацию новых знаний, сложился в основном в отраслях, которые по своей природе менее инновационны, – добыче и первичной переработке сырья, торговле и банковской сфере. Предприятия, выпускающие конечную готовую продукцию, более инновационные в принципе, в большинстве имеют меньшую рентабельность. Поэтому собственных средств им хватает на обеспечение, главным образом, текущего производства, а их возможности финансирования инновационных разработок крайне ограничены [2, с. 31].

Таким образом, выдвинутая гипотеза о снижении интенсивности потока технологических инноваций, являющегося препятствием в направлении неоиндустриального развития региона, подтвердилась.

Подводя итоги, отметим, что сдерживающими факторами инновационной активности являются недостаток финансирования и институциональные и структурные особенности развития.

Первый фактор проявляется в том, что в Пермском крае уровень затрат на исследования и разработки составляет в 2014 г. 1,21% от ВРП, что превышает среднероссийский уровень на 0,12 п.п., однако меньше регионов-лидеров среди анализируемых (Нижегородская область – 5,75% и Самарская область – 1,27%).

В рейтинге стран с наиболее развитой инфраструктурой и инновационной деятельностью, опубликованном в докладе «2014 Global R&D Funding Forecast» [6], Россия по итогам 2014 г. занимает 24 место по уровню затрат на исследования и разработки в процентах от ВВП. Наибольшие инвестиции в инновации демонстрируют Израиль (4,2%), Финляндия (3,5%) и Южная Корея (3,6%).

Второй фактор подтверждается незначительным удельным весом организаций, осуществляющих технологические, организационные, маркетинговые инновации, в общем числе организаций; низким среднегодовым приростом численности персонала, занятого исследованиями и разработками.

Основным направлением внедрения инноваций в бизнесе остается экстенсивное, что выражается в применении технологических инноваций, в большей степени, путем импортирования готовых машин и оборудования, тогда как организационные и маркетинговые инновации имеют незначительное развитие.

Обобщая полученные результаты, становятся очевидными важнейшие направления государственного регулирования региональной экономики – стимулирование подъема инновационной ак-



тивности научных, научно-технических и промышленных организаций, формирование системы стимулов для подъема отечественного машиностроения, без которого невозможно материализовать научное знание в новые технологии.

Именно с коренным инновационным обновлением промышленности связано проведение неоиндустриализации, подразумевающей инновационное, на базе факторов, относящихся к VI технологическому укладу, обновление промышленности – отрасли, поставляющей прогрессивные средства производства в прочие отрасли и сферы жизнедеятельности современного общества, и потому являющейся подлинным катализатором и локомотивом инновационной экономики.

### Список литературы

1. Глазьев С.Ю. Стратегия опережающего развития России в условиях глобального кризиса. М.: Экономика, 2010. 255 с.
2. Оболенский В.П. Инновационное развитие в России и за рубежом // Российский внешне-экономический вестник. 2008. № 6. С. 28–34.
3. Полтерович В.М. Механизм глобального экономического кризиса и проблемы технологической модернизации; Некипелов А.Д. Кризис в России: логика развития и варианты экономической политики; Миркин Я.М. Посткризисная стратегия развития финансового сектора России. URL: <http://www.econorus.org> (дата обращения: 15.11.2016).
4. Стратегия инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г. URL: <http://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/70006124/> (дата обращения: 15.11.2016).
5. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. URL: <http://permstat.ru> (дата обращения: 15.11.2016).
6. The 2016 Global R&D Funding Forecast. URL: [https://www.iriweb.org/sites/default/files/2016GlobalR%26DFundingForecast\\_2.pdf](https://www.iriweb.org/sites/default/files/2016GlobalR%26DFundingForecast_2.pdf) (дата обращения: 20.10.2016).

## **ВЛИЯНИЕ ДИНАМИКИ ЦЕН НА НЕФТЬ НА РЕАЛИЗАЦИЮ КРУПНЫХ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ**

Как известно, добыча нефти и газа на действующих месторождениях, а также разведка и освоение новых, в особенности расположенных в труднодоступных районах или шельфовых месторождений, требуют значительных затрат. Компаниям также приходится тратить большие суммы на развитие необходимых нефтепромысловых объектов и трубопроводной инфраструктуры, а также на модернизацию нефтеперерабатывающих заводов (НПЗ) с целью повышения качества и объемов нефтепереработки. Давление столь значительных затрат на реализацию деятельности особенно чувствуется при ухудшении ситуации в мировой экономике.

Большая часть нефтегазовой промышленности переживала тяжелые времена в последние несколько лет в ситуации низких цен на нефть. Если взглянуть на динамику (рис. 1) то, начиная с середины 2014 г. мы наблюдаем продолжительное и глубокое падение нефтяных котировок на мировых рынках. На графике приведена динамика цены нефти марки Brent на 2014–2017 гг. На рисунке четко виден провал котировок более чем в 2 раза на январь 2015 г., когда цена составила \$50,04 за баррель в сравнении с \$111, далее август 2015 г. – \$48,32 и январь 2016 г. показал минимум уровня цен на нефть марки Brent в \$32,13 за баррель. В дальнейшем наблюдалась в основном положительная динамика: на декабрь 2016 г. цена на нефть достигла примерно \$54 за баррель и приблизительно на этом же уровне остается на текущий момент. Данные колебания уровня цен сформировали ситуацию нестабильности экономики, которая отразилась на принимаемых стратегических решениях в нефтегазовых компаниях. Обвал цен на нефть вызвал волну сокращения расходов в менеджменте нефтегазовых компаний. Мировые холдинги сократили капитальные затраты примерно на 40% в период между 2014 и 2016 гг. В рамках этой экономии, было уволено около 400 тыс. сотрудников, и были отменены либо отложены крупные проекты, которые не отвечают критериям рентабельности.

### **Динамика цен на нефть Brent (ICE.Brent, USD за баррель)**



Рис. 1. Динамика цен на нефть Brent

В 2014 г. ряд крупных российских нефтегазовых компаний объявили о своих намерениях в отношении крупных инвестиционных проектов на ближайшие годы.

Так «Роснефть» планировала инвестировать \$400 млрд в проект по разработке арктических шельфовых месторождений до 2034 г., хотя сотрудничество с Seadrill и ExxonMobil в этом направлении на тот момент было приостановлено. Кроме того, компания намерена привлечь инвесторов из Китая с целью разрабатывать Ванкорский кластер месторождений в Западной Сибири. До 2017 г. «Роснефть» также планировала потратить еще \$14 млрд на модернизацию своих НПЗ.

В число инвестиционных планов «Газпрома» включается проект по созданию газотранспортной системы «Сила Сибири» для поставки природного газа на восток страны – вплоть до Владивостока. Стоимость проекта составит 60–70 млрд долларов США. Осенью 2014 г. «Газпром» заявил о

том, что сроки запуска газопровода «Сила Сибири», по которому газ будет поступать из России в Китай, будут сдвинуты на два года. Объяснили это тем, что «При падающей экономике, при формуле на газ, привязанной к цене нефти, мы должны найти внутренние резервы для сохранения экономических параметров проекта», – слова замминистра по развитию Дальнего Востока Олега Скуфинского.

«Газпром нефть» планировала строительство нового центра добычи нефти на северо-западе Сибири, в северной части Ямало-Ненецкого автономного округа, а также на шельфе Северного Ледовитого океана. Кроме того, «Газпром нефть» рассчитывала продолжать модернизацию своих НПЗ. Однако компания все же заявила, что решения по текущим капитальным расходам будут зависеть от динамики цен на нефть в будущем.

«Лукойл» намеревалась инвестировать около 100 млрд долларов США в разработку шельфовых месторождений Каспийского моря, а также в модернизацию НПЗ в Нижнем Новгороде, Перми и Волгограде. Тем не менее, в конце 2014 г. компания сообщила о 10–15-процентном сокращении объема инвестиций на 2015 г. в связи с падением цен на нефть.

В инвестиционный портфель «Новатэк» включается «Ямал-СПГ», проект стоимостью \$16 млрд, предусматривающего разработку Южно-Тамбейского газоконденсатного месторождения на полуострове Ямал, включая строительство завода по сжижению природного газа. Компания также планировала ежегодно инвестировать 1 млрд долларов США в разработку месторождений в Ямало-Ненецком автономном округе, включая запуск Ярудейского нефтяного месторождения [4].

Отметим, что нефтегазовые компании с осторожностью отнеслись к нестабильной ситуации на рынке и начали пересматривать рентабельность намеченных проектов, а также целесообразность оставления запланированных инвестиций на том же уровне. Если взглянуть на рисунок 2, то можно проследить динамику инвестиций по российским компаниям. На 2014 г. объем инвестиций сократился примерно на 2%. В то время уровень цены нефти стремительно падал и к началу 2015 г. достиг \$50 за баррель. Как показано на графике в 2015 г. объем инвестиций в нефтяную промышленность превысил уровень 2014 г. примерно на 18%, тогда как среднее значение цены нефти составляло \$53 за баррель. При этом рост пришелся только на добычу сырой нефти (+342,1 млрд руб.), тогда как инвестиции в производство нефтепродуктов и транспортирование нефти по трубопроводам сократились на 8,8 и 14,9 млрд руб. соответственно. Такая ситуация обусловлена главным образом сильной девальвацией рубля: сокращение рублевых издержек по добыче сырья и увеличение долларовых издержек на приобретение оборудования, в частности для осуществления модернизации перерабатывающих мощностей [1]. И в 2016 г. произошло сокращение объемов инвестиций на 5%, тогда как уровень цены нефти в среднем за год составлял \$45 за баррель. Как видно на графике уровня цены нефти (рис. 1) в первом квартале 2017 г. котировка нефти Brent в среднем составляет \$55 за баррель.



Рис. 2. Динамика инвестиций в нефтегазовом комплексе [2]

Несмотря на нестабильную ситуацию в мировой экономике, на 2017 г. стали актуальными такие крупно-инвестиционные проекты, как:

«Северный поток 2». Стоимость: \$11 млрд. Германия получает 38% поставок природного газа из России, и спрос продолжает расти. По мнению нашей страны, для того чтобы удовлетворить спрос и прочнее утвердился на Европейском рынке необходим новый трубопровод. Он позволит увеличить поставки газа в Европу в обход нестабильной Украины. По проекту Газпрома трубопровод будет перекачивать сжиженный природный газ (СПГ) из Выборга в России до терминала в Грайфсвальде на

северном побережье Германии – подводный путь около 1200 км. На пике производительности месторождение будет поставлять ежегодно порядка 55 млрд кубических метров газа в Европу. В Октябре 2016 г. начались первые поставки труб для проекта. Начало поставки газа в рамках программы запланировано на 2019 г. В строительстве участвует целый ряд иностранных компаний и подрядчиков. В их числе Shell, французская Engie и австрийская OMV AG которые вовлечены в «Северный поток 2» с момента его создания [6].

«Ямал-СПГ». Стоимость: \$27 млрд. Ямал является еще одной важной частью российской стратегии на рынке СПГ. С волнами международных инвестиций, в том числе в виде кредитов вежливости на \$12 млрд от консорциума китайских банков – финансирование на объекте было полностью обеспечено, а строительство идет полным ходом. Основной заинтересованной стороной является «НОВАТЭК» владеющая 50,1% акций.

Так же ряд иностранных компаний осуществляет поставки на Ямал. К примеру, норвежская компания TEEKAY LNG Partners заявила в сентябре 2016 г., что производит для Ямала 6 новых судов – Газовозы емкостью в 172 тыс. м<sup>3</sup>. Французская компания Technip выиграла тендер на оснащение завода всеми необходимыми технологическими модулями. Technip доставил модули на площадку в конце 2015 г.

Несмотря на санкции со стороны США, объявленные сразу после утверждения проекта строительства объекта на Ямале, Новатэк чувствует себя вполне уверенно. В сентябре 2016 г. было заявлено 76% готовности трубопроводов и технологических линий. После ввода в эксплуатацию первая отгрузка ожидается в 2017 г. Ямал СПГ будет производить до 16,5 млн тонн СПГ ежегодно после выхода на плановую мощность [8].

«Сахалин 2». Проект по расширению «Сахалин 2» с добавлением третьей линии по производству сжиженного природного газа на существующем производственном комплексе Пригородное на юге острова Сахалин на Дальнем Востоке России.

Планировалось добавить третью производственную линию в рамках существующего комплекса СПГ-завода в рамках проекта «Сахалин-2», который в настоящее время производит 10 млн тонн газа в год. Газпром стал инициатором проекта, в сотрудничестве с Shell, а также японскими Mitsui и Mitsubishi.

В 2015 г. Сахалин-2 добывал около 10,8 млн тонн природного газа, наряду с 5,15 млн тонн нефти, что делает его одним из ведущих в мире заводов СПГ. Shell, которая владеет 27,5% акций в проекте, утверждает, что данный нефтегазовый проект источник 4% мирового производства СПГ.

Газпром предполагает, что третья линия войдет в работу в 2021 г. В результате, вместе с этим и другими проектами в рамках СПГ-стратегии, Россия может утвердиться в статусе мирового лидера в области добычи природного газа [6].

«Сила Сибири». В настоящее время Китай надеется привлечь огромные запасы природных ресурсов Сибири с целью удовлетворить свои потребности в энергии и углеводородах. Газпром и Китайская национальная нефтяная компания (CNPC) подписали контракт в сентябре 2016 г. на строительство участка магистрального газопровода Силы Сибири, который пройдет под рекой Амур. Было подписано соглашение на поставку 38 млрд кубометров газа в течение 30 лет. За этот период Китай приобретет газ у Газпрома на \$ 400 млн.

Несмотря на соглашения, трубопровод «Сила Сибири» пережил проблемы в финансировании в последние годы. Компания посчитала необходимым приостановить реализацию проекта, так как при условии низкого уровня цен на нефть экономические показатели проекта вынуждают задуматься о целесообразности его реализации. Стоимость строительства «Силы Сибири» оценивается в 770 млрд. руб., но может превысить 1 трлн рублей. Однако председатель правления Газпрома Алексей Миллер заявил, что первые поставки в Китай начнутся в 2019 г. [4].

Столь знаменательным событием стало ввод в промышленную эксплуатацию месторождения им. В. Филановского в Каспийском море компанией «ЛУКОЙЛ». Это крупнейшее из открытых в России месторождений за последние 25 лет. Его извлекаемые запасы по категориям C<sub>1</sub>+C<sub>2</sub> российской классификации оцениваются в 129 млн т. нефти и 30 млрд м<sup>3</sup> газа. Проектный уровень добычи – 6 млн т. нефти в год. Накопленные инвестиции «ЛУКОЙЛа» в этот проект – около 150 млрд руб. Эти средства компания направила не только на разработку месторождения, но и на создание транспортной инфраструктуры, нефтехимию и энергетику. Суммарный объем инвестиций составил более 250 млрд руб. [7].

Нестабильная ситуация на рынке нефти и газа с 2014 г. побудила нефтегазовые компании принимать сложные стратегические решения в области инвестирования в реализацию значительных проектов. Однако к 2017 г., когда уровень цен на нефть немного стабилизировался, стало возможным

пересмотреть ситуацию и возобновить осуществление крупных проектов, так как при нынешнем уровне цен экономические показатели проектов стали более привлекательны для реализации. Санкции со стороны США и Евросоюза побудили искать новые пути сотрудничества и новые рынки сбыта, к примеру – работа над проектом «Сила Сибири» Газпрома и Китайской национальной нефтяной компании. Отметим, что в исполнении крупных инвестиционных проектов также заинтересован ряд других иностранных компаний, например Shell и Technip.

Для нашей страны крайне важно поддерживать эту отрасль, так как доходы государственного бюджета во многом зависят от нефтегазового сектора, реализация масштабных проектов может помочь утвердить положение страны на мировом нефтегазовом рынке.

В итоге можно отметить, что нефтегазовые компании достаточно быстро восстановили свою инвестиционную деятельность после снижения цен на нефть. Можно предположить, что организации решили подождать стабилизации уровня цен на нефть, при котором проекты станут экономически рентабельными, а также заметим, что ситуация побудила компании сокращать расходы на осуществление проектов, и расходы, связанные с управлением самими компаниями.

### Список литературы

1. Аналитический центр при правительстве Российской Федерации «ТЭК РОССИИ – 2015». Выпуск июнь 2016.
2. Аналитическое Кредитное Рейтинговое Агентство (АКРА) «Инвестиции в нефтегазовом секторе vs. дефицит бюджета» 2016.
3. Громов А.И. «Нефтяная отрасль России в условиях «низких» мировых цен на нефть». 2015.
4. Козинченко Е., Мордовенко Д., Тидеман Д., Шехад Ж. Инвестиционные проекты в российской нефтегазовой отрасли. Четыре шага к повышению эффективности. статья 2015.
5. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации. URL: <http://minenergo.gov.ru/> (дата обращения: 04.04.2017).
6. Официальный сайт ПАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 04.04.2017).
7. Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ». URL: <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 04.04.2017).
8. Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК». URL: <http://www.novatek.ru/> (дата обращения: 04.04.2017).
9. Российское информационное агентство. URL: <http://ura.ru/articles/1036269732> (дата обращения: 04.04.2017).

## **ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ИНВЕСТИЦИИ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Санкции, введенные со стороны США в 2014 г. были направлены против России и ее граждан, с целью изменения ее позиции по крупным международным вопросам, а также они направлены на ослабление российской экономики. И, конечно же, санкции оказали огромное влияние на экономику страны: на федеральный бюджет, на военную и космическую отрасль, на ТЭК, на туристические компании и визовые центры, а также на многие другие российские компании и организации. Последствия этих санкций мы можем наблюдать как сейчас, так и в будущем. Поэтому актуальность данной темы несомненно высока.

Санкционная политика против нефтегазовых компаний России, введение запрета на импорт новых технологий двойного назначения, падение цен на нефть, ограничение привлечения иностранного финансирования, а, следовательно, и сокращение инвестиций оказывают огромное влияние на развитие ТЭК России в долгосрочной перспективе. Россия является одним из мировых лидеров по добыче нефти. Данная политика Запада может привести к широкомасштабному росту цен на нефть, что может значительно обострить сложное посткризисное экономическое положение развитых экономик мира.

Целью исследования является проведение исследования влияния санкций на инвестиции нефтяных компаний в РФ.

Начнем с основных определений по данной теме. Итак, что же представляют собой экономические санкции – ограничительные меры экономического характера, применяемые страной или группой стран к другой стране или группе стран с целью вынудить правительства стран – объектов санкций изменить свою политику. Они могут выражаться в полном или частичном запрете импорта и экспорта товаров в эти страны, а также в ограничении финансовых операций с данными странами, включая трансграничные расчеты и инвестиции.

Под инвестициями в Россию из-за рубежа понимаются вложения капитала иностранными инвесторами, а также зарубежными филиалами российских юридических лиц в объекты предпринимательской деятельности на территории России в целях получения дохода. Под инвестициями из России за рубеж понимаются вложения капитала российскими инвесторами, а также российскими филиалами иностранных юридических лиц в объекты предпринимательской деятельности, расположенные за пределами России в целях получения дохода. Капитал может вкладываться в виде денежных средств, паев, акций, и др. ценных бумаг; кредитов; технологий, машин, оборудования; лицензий, любого другого имущества, интеллектуальных ценностей и пр. К инвестициям относится приобретение в полную или частичную собственность предприятий и организаций, покупка акций и прочих ценных бумаг, взносы в уставный (складочный) капитал совместных предприятий, кредиты юридическим и физическим лицам, а также банковские вклады и приобретение недвижимости.

В течение последнего года Россия живет в экономических условиях санкций, введенных ЕС, США и их союзниками. По оценке главы государства В.В. Путина, а также ряда руководителей крупных бизнес-структур к настоящему времени «...Россия прошла пик негативных последствий, вызванных введением санкций. Они затруднили развитие страны, но в то же время стали стимулом для обновления экономики» [9].

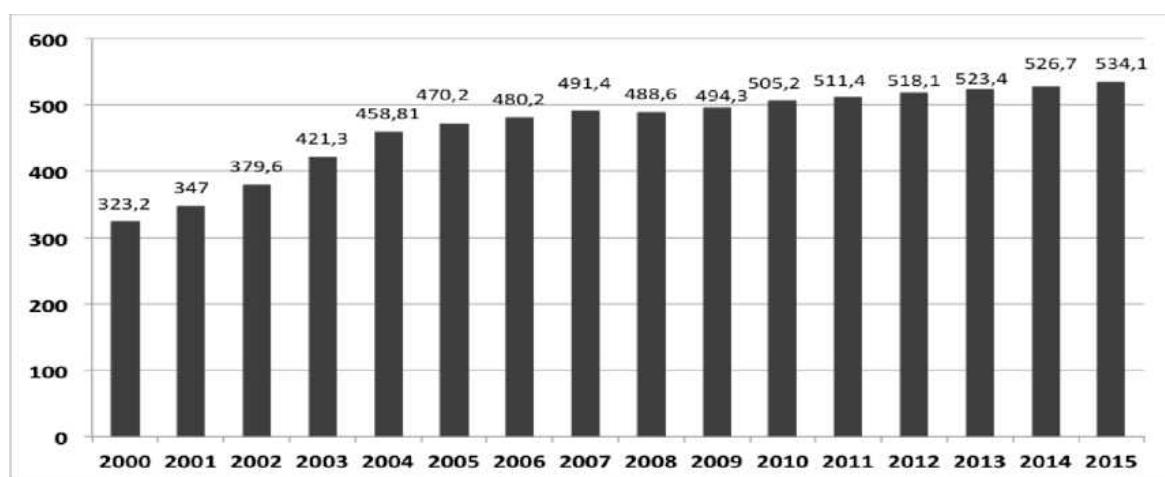
Обвальное снижение цен на нефть во второй половине 2014 г. было частично нивелировано девальвацией российской валюты. Так, рублевая цена на нефть, достигшая очередного локального минимума в январе 2015 г., снизилась на 15% по сравнению с августом 2014 г., в то время как чистый доход ВИНК в российском сегменте разведки и добычи в национальной валюте уменьшился всего на 4%. Данный феномен объясняется особенностью российской налоговой системы и структурой затрат, которые в большей степени являются рублевыми [6].

Антироссийские санкции затрагивают два основных направления: финансовое и технологическое. Первое предполагает запрет на предоставление финансирования или услуг по организации финансирования ряду российских компаний со стороны лиц в юрисдикции США на срок более 90 дней, в то время как Регламент Совета ЕС ограничил предоставление нового финансирования на срок более 30 дней.

Второе подразумевает запрет на поставку номенклатуры оборудования, а также на предоставление услуг, необходимых для ведения разведки и добычи на глубоководье, в Арктике и на «сланцевых проектах», целью которых может быть добыча нефти. При этом формулировки Минфина США оговаривают поименный список компании, в отношении которых действуют ограничения, а запрет ЕС затрагивает непосредственно сами проекты.

Однако в условиях относительно невысокого уровня долговой нагрузки нефтяного сектора России по сравнению с другими отраслями экономики страны, а также ограниченного влияния технологических санкции на действующие проекты, российская нефтяная отрасль в прошлом году продолжила устанавливать операционные рекорды [1].

Россия является основным поставщиком нефти и нефтепродуктов для стран Европы и стран Азиатско-Тихоокеанского региона. Добычу нефти в России производят 9 крупных вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК), а также примерно 150 малых и средних добывающих компаний. Лидерами нефтяной отрасли в России по добыче нефти являются Роснефть, Лукойл и Башнефть. Нефтяная добыча в РФ с начала 2000-х г. стабильно растет, хотя в последние годы темпы роста снизились. В 2010 г. добыча нефти в России преодолела планку в 500 млн т. в год и держится выше этого уровня, неуклонно повышаясь. В 2013 г. тенденция роста в добыче нефти продолжилась. Объем добычи нефти и газового конденсата в Российской Федерации в 2013 г. вырос на 1,0% по сравнению с аналогичным показателем 2012 г. и составил 523,4 млн т. В 2015 г., по расчетам Минэкономразвития России, объем добычи нефти вырос до 533 млн т. В течение года наблюдался рост темпов добычи нефти к 2014 г., а в декабре 2015 г. объем добычи повысился на 2,2% к уровню декабря 2014 г. По оперативным данным Минэнерго России, экспорт нефти в 2015 году оценивается в объеме 242,3 млн т (108,4% к соответствующему периоду 2014 г.) [2]. Рост добычи нефти и газового конденсата в целом по Российской Федерации в 2015 г., по сравнению с 2014 г., составил 7,4 млн т. (+1,4%) (рис. 1).



Добыча нефти в России по годам (млн т.)

Учеными было доказано, что увеличение нефтяной ренты влияет на экономические показатели [3]. На начало 2015 г. минерально-сырьевой и энергетический секторы экономики РФ производили около 25–30% ВВП страны, 60% доходов федерального бюджета, 75% экспортных доходов, 35% инвестиций в основной капитал. При этом примерно 80% от их совокупного вклада приходится на нефтегазовый комплекс, доля которого за годы экономических преобразований существенно выросла: если в 2004 г. он обеспечивал лишь 21,4% доходов федерального бюджета, то в конце 2014 г. – 52% [4].

ТЭК является наиболее развитым сектором российской экономики. Его состояние определяет возможности страны, ее будущее развитие и место в мировой экономике. Поэтому, экономическое развитие России сегодня, напрямую зависит от того, в какой мере антироссийские санкции ЕС и США повлияют на добычу российской нефти.

Объектом санкций против энергетического сектора России выступают оборудование и технологии, применяемые для добычи нефти и газа. В нефтяной промышленности ограничена совместная инновационно-инвестиционная деятельность российских и западных компаний. Под санкциями оказался импорт бурового оборудования, электрических насосов, морских платформ для добычи на шельфе, материалов, используемых для добычи нефти. Акцент в санкциях сделан на высокотехноло-

гичных процессах, важных для разработки трудноизвлекаемых ресурсов. В связи с геополитической ситуацией ряд стран выдвинули ограничительные меры, в виде ограничений поставки оборудования, которая имеет огромное влияние при добыче нефти и газа. В данной ситуации экономике страны необходимы инструменты по повышению эффективности отечественных производителей, таким инструментом является импортозамещение.

Политика импортозамещения тесно связана с санкционным оборудованием и текущим курсом. Крупная доля импортных технологий сейчас находится под запретом, остальная же часть имеет высокую цену, ввиду того что цена на оборудование в данном сегменте устанавливается в Американской национальной валюте. Крайне важной задачей государства становится помощь отечественным компаниям – производителям оборудования, имеющего большой экономической мультипликативный эффект. Для этого Минпромторг выделил 1 млрд на импортозамещения. Выделенные средства направлены на ряд предприятий, которые будут заниматься выпуском оборудования для шельфовых и сланцевых проектов, что позволит сократить долю импорта в этом направлении на 50%. Стратегию, направленную на импортозамещение можно отметить как верный выход из сложившейся ситуации.

На фоне роста физических объемов добычи и экспорта в России за 11 месяцев 2016 г. совокупная экспортная выручка от продажи нефти и нефтепродуктов в России снизилась на 42% по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. Несмотря на такое сокращение валютной выручки, падение цен на нефть в 2016 г. для российских нефтяных компаний было в значительной мере компенсировано девальвацией рубля и изменением налогового законодательства. Это позволило компаниям сохранить рублевые доходы примерно на прежнем уровне [7].

Сейчас компании проводят стресс-тесты, определяя, при каких уровнях цен они начнут сокращать инвестиции. Предварительные оценки показывают неоднородность планов компаний, но многие при ценах 30 долл./барр. планируют сокращать инвестиции в разведку и добычу (табл. 1) [8].

Таблица 1

**Возможная реакция нефтегазовых компаний России на снижение цен на нефть**

| <b>Компания</b>               | <b>Стресс-тесты и планирование инвестиций</b>   |
|-------------------------------|---|
| Роснефть                      | Стресс-сценарий для цены на нефть в 30 долл./барр. Стратегия поведения – продолжение реализации всех проектов, включая проекты на шельфе  |
| Лукойл                        | Стресс-сценарий для цены на нефть в 30 долл./барр. Стратегия поведения – сокращение инвестиционной программы на 1,5–2 млрд долл. за счет разведки и добычи  |
| Газпром нефть                 | Компания может вести деятельность при ценах на нефть в 18–20 долл./барр.  |
| Татнефть                      | Основная стратегия компании в кризис – сокращение издержек; происходит сокращение финансирования отдельных инвестиционных проектов (с отдаленными перспективами развития)   |
| Башнефть                      | Рассмотрены сценарии для различных значений цен на нефть. Значительного сокращения инвестиций не предполагается   |
| Независимые нефтяные компании | Стресс-сценарий для цены на нефть в 30 долл./барр. Стратегия поведения – оптимизация эксплуатационных затрат, включая затраты на геологоразведку и бурение. Отсрочка инвестиционных проектов по разработке и разведке новых месторождений |

Таким образом, пока нефтяные компании не предпринимают каких-либо критических шагов в своей инвестиционной политике, перенося сроки только по отдельным проектам и на небольшой период. Например, в настоящее время перенесено выполнение некоторых лицензионных обязательств, включая отдельные проекты «Роснефти» (например, Юрубчено-Тохомское месторождение), «Славнефти» – Куюмбинское месторождение (перенос на 1 год).

Центр международной торговли изучил детали эмбарго на импорт технологического оборудования для российских нефтегазовых компаний. В российском энергетическом секторе успешно применяются самые современные технологические решения, однако в основной своей массе они импортные; отечественные разработки либо не доведены до стадии внедрения и более дороги, либо не востребованы энергетическими компаниями. Доля импорта в нефтегазовом машиностроении на сегодняшний день составляет 57%. Санкции охватывают 68% всего импорта этого сектора. По данным Минпромторга РФ, заместить многие виды оборудования российскими аналогами в обозримом будущем не удастся. После введения западных санкций разработка российской трудноизвлекаемой нефти (сланцевых месторождений) находится под вопросом, поскольку она основана на западных



технологиях. По оценкам консалтинговой компании, если санкции не отменят, то к 2025 г. объем добычи российской нефти может упасть до 7,6 млн в день (2013 г. – 10.5 млн) [5]. Поставщиком оборудования в обозримом будущем может стать Китай, хотя качество китайской продукции значительно ниже, чем западной [10].

Россия обладает огромными нефтяными и газовыми ресурсами. Однако, в России 5 т. нефти, добытые из нового месторождения, являются неэффективными, а в США, обладающей меньшими объемами ресурсов, эффективными являются и 1/2 тонны нефти. Возникает вопрос, какой объем запасов сегодня рентабельно добывать в существующих условиях, что нужно сделать, чтобы не снижать заданную планку добычи нефти? Нужно создать правильные финансовые экономические условия, налоговое администрирование. То есть, нужно создать эффект роста за счет налогов и экономики, которые будут способствовать появлению и применению новых технологий.

Россия восстановила потенциал Советского Союза по добыче нефти, но сейчас нужно его удержать и развивать дальше. Нужно предпринять такие действия, которые бы привели к оживлению экономики. Не стоит отрицать того, что все это сопровождается рисками. Однако, мы сейчас подошли к той черте, когда невозможно обойтись без радикальных преобразований.

Если расставить приоритеты того, что сказывается на нефтяной отрасли России, то на первом месте окажется мировая цена на нефть, затем соотношение рубль-доллар, и только потом санкции ЕС и США [6].

Исследование санкций демонстрирует их направленность на ограничение доступа российских компаний на мировой и, прежде всего, европейский рынок, на долю которого приходится 50% внешнеторгового оборота РФ. Быстрый рост добычи нефти и газа внутри США ведёт к переделу мирового рынка. В настоящее время идет борьба за рынок Европы. Если современные санкции будут сохранены или расширены, ожидается снижение доли российских компаний на рынке нефти Европы и замена их американскими и британскими компаниями, которые ранее работали на рынок США. Зависимость РФ от экспорта энергетических товаров на рынок ЕС обязательно должно было дать о себе знать, следовательно, диверсификация рынков сбыта становится самой важной задачей для экономики России.

В заключении можно сказать, что на фоне сохраняющегося профицита предложения и снижающихся цен на мировых рынках нефти Россия и другие страны-экспортеры продолжают наращивать добычу. Параллельно международные агентства подчеркивают неустойчивость такого положения в среднесрочной перспективе и прогнозируют сокращение инвестиций в новые нефтегазовые проекты в мире, а также заморозку некоторых из уже реализуемых проектов.

В 2016 г. инвестиции направлялись в основном в разработку действующих месторождений. Так, согласно отчету MD&A «Роснефти» за три квартала 2015 г. рост капитальных затрат в разведку был обеспечен за счет увеличения вложений в эксплуатационное бурение, а не разведочное. При этом операционные расходы в разведочное бурение за рассматриваемый период в «Роснефти» также сокращались. Доступные данные за 10 месяцев 2015 г. в целом по нефтяной отрасли подтверждают подобные тенденции – проходка в эксплуатационном бурении за 10 месяцев 2015 г. по данным ЦЦУ ТЭК выросла на 9,5%, а в разведочном – сократилась почти на 14% (табл. 2, 3).

Таблица 2

**Технологическая устойчивость компаний. Аналитический центр при Правительстве РФ**

| <b>Тип проекта</b>  | <b>Влияние технологических санкций</b>  |
|---|---|
| Шельфовые проекты Арктики («Газпром», «Роснефть»)   | <b>Критичное</b><br>высокая зависимость от импортного оборудования и технологий;<br>невозможность реализации проектов |
| Приразломное месторождение («Газпром нефть»)  | <b>Некритичное</b><br>Добыча ведется с использованием морской платформы   |
| Приновоземельские участки («Роснефть»)  | <b>Критичное</b><br>ГРП велась «Роснефтью» и ExxonMobil (технологии)  |
| Черное море («Роснефть»)  | <b>Критичное</b><br>ГРП велась «Роснефтью» и ExxonMobil (технологии)  |
| Каспийское море («Роснефть», «Лукойл»)  | <b>Некритичное</b><br>Санкции не касаются Каспийского моря (небольшая глубина)  |
| Трудноизвлекаемая нефть Западной Сибири («Сургутнефтегаз», «Роснефть», «Газпром нефть», «Лукойл») | <b>Критичное</b><br>Высокая зависимость по технологиям и оборудованию (гидро разрыв пласта)                           |

**Финансовая устойчивость компаний. Аналитический центр при Правительстве РФ**

| Компания        | Показатели ликвидности (текущая – быстрая) | Долговая нагрузка (Чистый долг/ЕВITDA) | Просьба государственной поддержки в связи с санкциями |
|-----------------|--|--|---|
| «Роснефть»      | 0,8–0,9 Ухудшение                          | 1,77                                   | 1,5 трлн руб. + налоговые преференции                 |
| «Лукойл»        | 1,2 Улучшение                              | 0,56                                   | Доступ к нераспределенному фонду месторождений        |
| «Газпром»       | 2,1–1,6 Ухудшение                          | 0,68                                   | Нет   |
| «Новатэк»       | 5,4–4,7 Ухудшение                          | 1,26                                   | 150 млрд руб. из ФНБ                                  |
| «Газпром нефть» | 1,4–1,3 Ухудшение                          | 1,44                                   | Информация об обращении (2015 г.)                     |
| «Башнефть»      | 1,4–0,9 Ухудшение                          | –                                      | Нет   |

**Список литературы**

1. Арутюнян Г., Борисов Д., Белоглазова О. Нефтяная отрасль России: Основные итоги и возможные пути развития // Нефтегазовая вертикаль. 2015. №6. С. 34–39.
2. Васильева Ю.П., Салихова Р.Х. Рынок нефти и экономический рост в России // Нефтегазовое дело: науч. техн. журн. 2016. №2. С. 217–226. URL: <http://ogbus.ru> (дата обращения 02.10.2016).
3. Васильева Ю.П., Хисамутдинов И.А. Экономический рост: эффективность и ресурсная обеспеченность // Нефтегазовое дело: электрон. науч. журн. 2014. № 3. С. 342–358. URL: <http://ogbus.ru> (дата обращения 2.10.2016).
4. Крюков В.А. Особенности национального управления минерально-сырьевыми и энергетическими ресурсами // ЭКО. 2016. №4. С. 24–43.
5. Крюков Я.В. Импортозамещение технологий и оборудования в российской энергетике // ЭКО. 2015. №3. С. 30–45.
6. Насыпова Д.Т. Возможности развития нефтяной отрасли России под давлением международных санкций // Лучшая студенческая статья 2016. 2016 № 1. С. 144–148.
7. Павлова Ю.П. Модификация инвестиционной политики в крупных нефтяных компаниях в условиях санкций // European research. 2016. №12. С. 60–62.
8. Прогноз динамики цен на нефть. URL: <http://energystrategy.ru/projects/oil-jan15.htm/> (дата обращения: 14.12.2016).
9. Путин В. В.: пик негативных последствий от санкций Запада пройден. URL: [www.tvc.ru](http://www.tvc.ru) (дата обращения: 03.04.2017).
10. Фальцман В. Импортозамещение в ТЭК и ОПК // Вопросы экономики. 2015. №1. С. 116–124.

## **ПРИЧИНЫ И ЭФФЕКТЫ ЛОКАЛИЗАЦИИ РОССИИ В МИРОВОЙ ЭКОНОМИКЕ**

Актуальность: в современной экономике необходимо отслеживать угрозы безопасности, которые тем или иным образом могут негативно повлиять на экономику страны. Поэтому очень важно выделить основные источники их возникновения, найти соответствующую альтернативу, выявить перспективу дальнейшего развития, которая, в свою очередь, поможет сохранить стабильность, а также направить развитие экономики в правильное русло.

Обострение современных российско-американских отношений имеет окрас нравственными ценностями, а также подтекст религиозный и историко-психологический, по утверждению коллективного исследования НИИ мировой экономики и международных отношений имени Е.М. Примакова (ИМЭМО) и Группы стратегического прогнозирования Центра международной безопасности имени Брента Скоукрофта Атлантического совета о глобальной системе [4, с. 6]. В данном исследовании приведена аргументация о том, что проблема суверенизации России удовлетворяла западные страны в формате следования за лидером, отсутствия каких-либо притязаний на российское влияние на глобальные процессы.

Цель: выделить наиболее важные угрозы национальной экономики, ознакомиться с источниками их проявления, а также их влиянием на эффект локализации России в мировой экономике. Высказать предположения о положительном сценарии дальнейшего развития национальной экономики.

Задачи исследования:

- Раскрыть сущность понятия «экономическая безопасность», акцентируя внимание на наиболее важных аспектах данного термина.
- Определить причины нарастания внутренних и внешних угроз экономической безопасности России, проанализировать воздействие санкций со стороны США и ЕС на финансовую нестабильность.
- Оценить действие эффектов вынужденной локализации России на расстановку приоритетов во внешней политике и евразийской экономической интеграции.
- Проанализировать в качестве перспективы для суверенизации и исключения изоляции России её участие в создании «Нового Шелкового Пути» – стратегического проекта КНР.

*Определение влияния глобализации на экономическую безопасность*

О проблемах глобализации, угрозах возникновения новой биполярности, о «новой нормальности», сценарных вариантах развития мирохозяйственных связей идет активная полемика в научных и политических кругах. Наихудшими вариантами предстоящего периода называют следующие сценарии мирового порядка:

- во-первых, возникновение новой биполярности в результате группировки государств вокруг Китая и России, которые будут противостоять США и их европейским и азиатским союзникам [4, с. 6];
- во-вторых, вовлечения КНР в экономический симбиоз с США — так называемой «химерике» (Chimerica — от China + America) [2].

Россия и Китай после холодной войны принимали «неохотно» лидерство Запада, но ситуация коренным образом изменилась, ввиду того, что стратегия национальной безопасности получила оформление в этих странах в условиях глобального кризиса, разразившегося в США.

По утверждению академика С. Глазьева самым позитивным сценарием является партнерство на троих: США, Россия и КНР. Этот сценарий наименее вероятен, так как требует присоединения США к партнерству КНР и России. Смена президентской администрации в США показала, что стратегический подход глобального лидерства, несмотря на предвыборные заявления Д. Трампа, сохранился.

Не исключают вариант изоляции России, но тогда возникает проблема мобилизации ресурсов, переоценивать которые не следует, тем более что в условиях локализации от общества потребуется консолидация усилий, но в настоящий период либеральная оппозиция сильно активизировалась по вопросам антикоррупционных настроений и предстоящих выборов 2018 г.

Рассматривая понятие «экономическая безопасность страны», нужно определить, в чем его национальный интерес. К нему относят обеспечение безопасности и целостности государства. Очень важно поддерживать стабильность экономики каждой страны, для обеспечения её целостности, надежности и безопасности. На современном этапе экономическая безопасность носит глобальный характер, от неё зависит развитие страны, как во внешних делах, так и во внутренних. Поэтому очень важно отметить, какие основные угрозы могут оказать негативное влияние на страну.

Таблица 1

**Системный анализ внешних и внутренних угроз экономической безопасности России**

| <b>Структурные элементы экономической безопасности</b> | <b>Внешние угрозы</b>  | <b>Внутренние угрозы</b>   |
|--|--|--|
| Технологический  | – снижение научно-технического потенциала страны, которое гарантирует конкурентоспособность национальных товаров и услуг на рынках наукоемкой (высокотехнологичной) продукции<br>– утечка умов за рубеж (в настоящий момент Россия является самым большим поставщиком высококвалифицированных специалистов за границу) [8] | – разрушение научно-технического потенциала государства  |
| Технико-производственный                               | – неспособность национального хозяйства страны в случае нарушения внешнеэкономических связей или внутренних социально-экономических потрясений оперативно компенсировать их негативные последствия [8]<br>– чрезмерная импортная зависимость<br>– перегрузка экспорта сырьевыми товарами                                   | – понижение производственного потенциала ввиду высокого износа основных фондов;<br>– вытеснение отечественных товаропроизводителей, особенно потребительских товаров, с внутреннего рынка зарубежными фирмами    |
| Финансовый   | – изменение конъюнктуры мировых цен и внешней торговли<br>– резкие колебания курса рубля<br>– увеличивающаяся внешняя задолженность  | – нестабильное состояние кредитно-банковской системы и финансово-денежного обращения<br>– высокий уровень инфляции<br>– низкая инвестиционная активность   |
| Продовольственный, сырьевой                            | – дискриминационные меры зарубежных стран или их сообществ во внешнеэкономических отношениях с Россией (санкции)   | – слабая степень разведанности минерально-сырьевой базы и недостаточные возможности вовлечения ресурсов в хозяйственный оборот   |
| Информационные составляющие                            | – отсутствие взаимного обмена производственными, научно-техническими и другими сведениями внутри хозяйственного комплекса государства и с зарубежными партнерами   | – снижение доли нематериальных активов в национальном богатстве<br>– снижение «удельного веса» информации в конечной стоимости производимого внутреннего продукта<br>– отсутствие тайны технологии производства. |

Угроза, в том числе и не несущая экономического характера, трактуется таковой потому, что она влечет собой либо разрушение объекта, либо приносит ему значительный ущерб. Что касается разрушения, здесь все ясно. Под ним можно понимать: лишение доступа к ресурсам (что влечет собой полную нестабильность и крах государства) или дезорганизацию денежного обращения (сопровождающуюся распадом хозяйственной системы страны, или потерю способности правительства к управлению экономикой) [10, с. 35].

Исходя из того, что внешние угрозы преобладают над внутренними, и могут принести более пагубное воздействие на экономику страны, можно предположить, что одними из наиболее глобальных вопросов можно отнести чрезмерную импортную зависимость, перегрузку экспорта сырьевыми товарами, неразвитая инновационная деятельность организаций, а также многочисленные санкции со стороны США и ЕС [10, с. 36].

#### *Санкции в связи Украиной*

По мнению одних экспертов, санкции стали одним важным элементом появления финансовой нестабильности России, тем самым вызвав финансовый кризис. Другие же считают, что кризис был вызван не введением санкций против России, а падением цен на нефть.

Центральным банком РФ в «Основных направлений денежно-кредитной политики на 2016–2018 гг.» введённые против России санкции названы в числе главных факторов, которые будут препятствовать росту российской экономики в данном периоде, оцениваемые темпы годового роста лежат в пределах от 0 до – 0,6 % [10].

Таблица 2

#### **Анализ действия механизма санкций стран Запада в отношении России**

| <b>Санкция</b>   | <b>Последствия</b>  |  |
|--|---|--|
|  | <b>Отрицательные</b>  | <b>Положительные</b>   |
| <p>1. Ограничен доступ ряду российских банковских организаций к дешевым кредитным продуктам.<br/>Заморожены финансовые активы российских юридических и физических лиц.</p> <p>2. Отключены банковские структуры России от международных платежных систем.</p> <p>3. Ограничено размещение средств в западных банках.</p> <p>4. Ограничен доступ к кредитным средствам [9]</p>  | <p>Рост ставок по кредитам (в частности, на фоне повышения ставки ЦБ РФ с целью снижения скорости падения национальной валюты).<br/>Необходимость увеличения отчислений из федерального бюджета с целью поддержки отраслей, попавших под санкции [1].</p> |  |
| <p>1. Запреты в отношении российских компаний «Роснефть» и «Газпромнефть» (ограничение доступа к финансированию со стороны иностранных банков и ограничения на приобретение их продукции).</p> <p>2. Санкции в отношении отдельных компаний и их дочерних структур, а также связанных с ними предприятий других отраслей.</p> <p>3. Запрет на экспорт в Россию технологий нефтедобычи и нефтепереработки.</p> <p>4. Замораживание уже существующих и отказ от заключения новых проектов.</p> | <p>Поддержка компаний из федерального бюджета, что способствовало ускорению инфляционных процессов и росту цен.</p>   | <p>Выход на новые рынки импорта и сбыта продукции. Тенденции к развитию аграрного сектора страны.</p>                  |
| <p>Запрет большинством стран Евросоюза инвестирования в российские компании и приобретение долей в них («Сириус», концерн «Алмаз-Антей», автомобильные заводы «ГАЗ» И «АвтоВАЗ» и другие).</p>   | <p>Рост цен на продукцию компаний, функционировавших с привлечением иностранных капиталов. Существенные потери на перспективу для бюджета в связи с расторжением договоров с иностранными компаниями [1]</p>  | <p>Развитие высоких технологий, нахождение новых альтернатив для обеспечения стабильности финансовой деятельности.</p> |
| <p>Отток иностранных капиталов, начавшийся в марте 2014 г. и продолжающийся по сей день.</p>   | <p>Рост налогов (на недвижимость, на добычу полезных ископаемых. Снижение покупательной способности населения при росте цен на большинство товаров (электроника, автомобили, продукты питания и т.д.).</p>  |  |

Отсюда можно предположить, что санкции в связи с ситуацией присоединения Крыма может вызвать, и уже вызывает шквал негативных эффектов, замедляющих развитие экономики России. Это касается, как и цен на нефть, так и уровня ВВП в стране и в целом финансовой нестабильности.

#### *Антироссийские санкции со стороны США и ЕС*

Как известно, санкции дали своё начало по причине присоединения Крыма к России. Тем самым, нарушив спокойствие Европы, Россия вышла к морю, улучшив свои торговые операции между странами, а также укрепила свою самооборону. По этому поводу США и ЕС выдвинула ряд санкций, для поддержания существенной нестабильности России [1].

Можно предположить, что данный ряд санкций обуславливает тенденцию к замедлению развития экономики страны, а также вызывает конфликтные отношения со странами, которые, в свою очередь, также выдвигают санкции, тем самым разрушая торговые отношения между Россией и Европой. Санкции со стороны США и ЕС вызывают эффект «блокирования» экономики России на национальной арене.

Следует отметить, что влияние санкций на экономику России 2015 г. привнесло не только негативные последствия, но был получен стимул к перспективному развитию экономической системы за счет роста востребованности национальных институтов в финансовой и научно-технической сфере, а снижение цен на сырьевые ресурсы сделало неизбежным отказ от сырьевой модели развития [10].

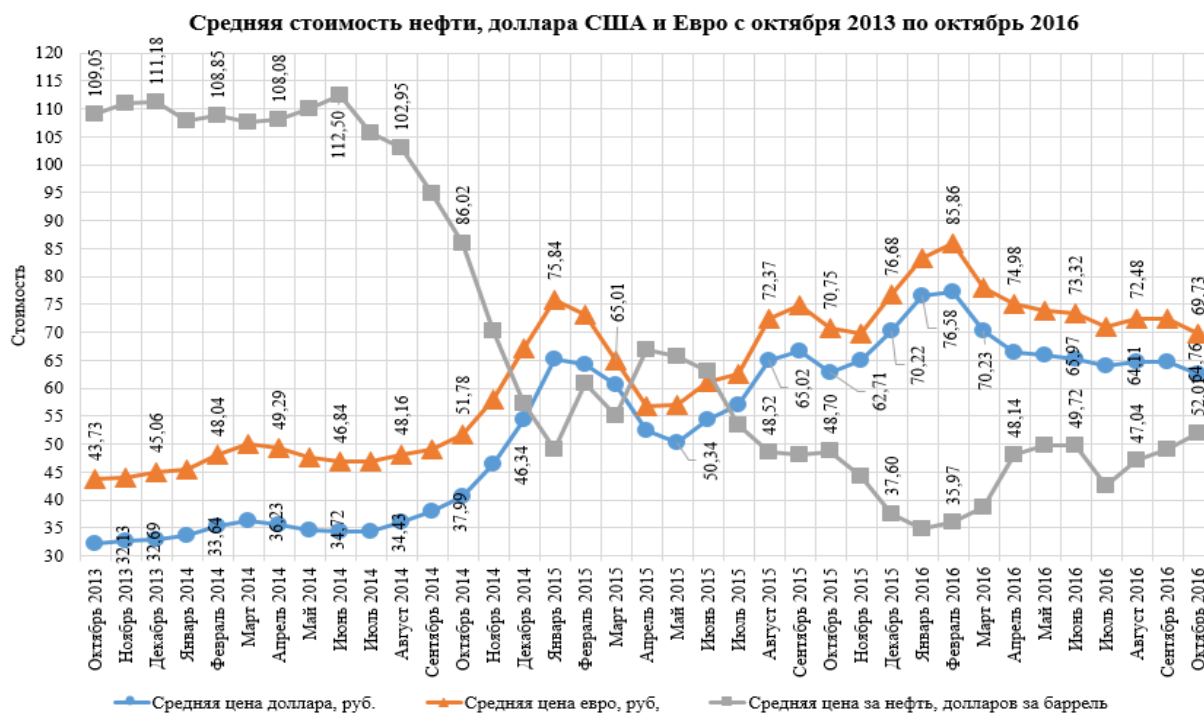
#### *Нестабильность российской валюты*

Национальная валютная система – форма организации валютных отношений, закреплённая в законодательном порядке, её состояние отражает курс национальной валюты. С точки зрения государственного регулирования среди основных элементов валютной системы большое значение имеет установленный внутри страны режим валютного курса [7, с. 184].

Базовой характеристикой устойчивой экономики является стабильность национальной валюты, по отношению к иностранной. По утверждению известного английского экономиста Дж. Кейнса, «не существует более ловкого и верного способа низвержения существующих основ общества, чем дестабилизация валюты».

Существенное удорожание импорта приводит к потерям не только иностранных поставщиков, но и создает стимул отечественным компаниям ввозить за рубеж сырьё, но при этом они вынуждены из-за рубежа ввозить сырьё, комплектующие и оборудование, не имеющие аналогов внутри страны.

В целях снижения инфляции ЦБ повысил ключевую ставку 16 декабря 2014 г. до 17 %, но по утверждению академика С.Ю. Глазьева, экономика РФ попала в «стагфляционную ловушку» – это сочетание высокой инфляции и падение производства. Производственные предприятия вынуждены сворачивать производства из-за нехватки кредитных ресурсов. Рентабельность производств упала [3].



Динамика изменения цены нефти, доллара и евро с октября 2013 по октябрь 2016 гг.

Серьезным испытанием для российской экономики стала осень 2014 г. Данный период ознаменовал начало резкого снижения курса рубля по отношению к иностранным валютам, сопровождающегося падением мировых цен на нефть.

Российский рубль находится в категории обеспеченных валют, но является крайне нестабильной валютой для признания его центральными банками зарубежных стран.

Таблица 3

**Оценка влияния финансовой нестабильности на экономические процессы**

| <b>Положительные последствия</b>   | <b>Отрицательные последствия</b>  |
|--|---|
| 1. Своеобразный толчок производства к инновационному сценарию развития, поиску новых подходов и методов управления, направленных на нахождение конкурентных преимуществ, стимулирующих снижающееся потребление [6] | 1. Снижение уровня реальных доходов населения и, как следствие, качество жизни  |
| 2. Удешевление стоимости производимых в России товаров и услуг, а значит с позиции ценовой конкуренции повышает их конкурентоспособность на мировом рынке [6]  | 2. Рост потребления валюты на внутреннем рынке, увеличивает спекулятивный эффект на валютном рынке. Удорожание кредитов |
| 3. Импортозамещение  | 3. Рост инфляции  |
| 4. Рост валютной выручки в рублях, что способствует наполняемости бюджета в количественном выражении, а значит способствует исполнению государственного бюджета в части его расходов                               | 4. «Валютная интервенция» Центрального Банка и Министерства Финансов с февраля 2017 г.                                  |
| 5. Возможность притока инвестиций, в том числе из-за рубежа, поскольку производить в России становится дешевле   | 5. Снижение доверия граждан и финансовых институтов к рублю как к средству накопления и платежа                         |
| 6. Диверсификация отраслей российской экономики в сторону устранения диспропорции в развитии «сырьевых» и «производящих» отраслей [6]  | 6. Снижение темпов роста ВВП вследствие роста цен и снижения потребления  |

В настоящее время выделяется несколько подходов к совершенствованию валютной системы РФ, которые можно условно разбить на несколько направлений:

- «Девальютизация» российской экономики за счет установления фиксированного курса доллара 30 – 40 % выше паритетного значения, что вполне достаточно для защиты внутреннего рынка.
- Повышение уровня монетизации экономики РФ, который составляет порядка до 45% и многократно отстает от ряда стран, где этот показатель часто превышает 100% (в Японии – более 150%, в Китае – более 200).
- Введение избирательных ограничений на трансграничное движение спекулятивного капитала, мер валютного регулирования, таких как налог на вывоз капитала, ограничение валютной позиции коммерческих банков и других мер [6, с. 717].

*Новый шелковый путь*

Проект НШП первоначально был выдвинут Китаем в сотрудничестве с Россией и Казахстаном, но является основной стратегией КНР. Данная стратегия предусматривает усиление связей между Китаем и Европой, а также продолжить прогрессивное развитие отдельных регионов Китая [3].

По мнению многих авторов, воплощение данной концепции в реальность может дать отрицательный эффект развития для России, один из экспертов комментирует это так: «Если посмотреть на карту, мы остаемся северней. Наш Транссиб теряет свое геостратегическое значение. Практически это будет означать еще большее снижение интереса к нашим просторам, и это снижает геостратегическое значение нашего Дальнего Востока. Это не может не вызывать настороженного отношения» [2].

Анализируя данную концепцию, можно увидеть, что КНР пытается занять более лидирующие места на мировом рынке, благодаря данному проекту. Основаниями для этого могут стать:

- возможность избавиться от зависимости торговли морскими путями, по причине контроля со стороны США, а также сократить доставку груза в Европу;
- появление возможности развития внутреннего рынка, строительства дорог [4 с. 18];

Несомненно, имеется ряд плюсов создания данного вида перевозок в Европу и для России, такие как:

- России, в полном своем смысле слова может стать «евразийским мостом» между странами Востока и Запада, тем самым показать, что Россия может являться крупной транзитной страной;
- соучастие России в данном проекте может позволить увеличить транзит через свою территорию, тем самым может вызвать рост окупаемости вложений в транспортную структуру, что сможет развивать азиатскую часть России;

- в связи не с самыми благоприятными отношениями России с Западом, Россия намеревается продолжать сотрудничество с Китаем, что можно привлечь появление новых долгосрочных проектов, который, в свою очередь, могут поднять экономику России [4 с. 17].

И даже несмотря на то, что НШП для России является очень актуальным проектом, можно выделять ряд угроз, которые могут преследовать Россию после выдвижения этого проекта в реальность.

Реализация Экономического пояса Шелкового пути сделает это лидерство Китая еще более контрастным. История повторится, как и с Восточным Партнерством, а России придется констатировать факт суверенного выбора государств не в ее пользу и мириться со сложившимися обстоятельствами, вина за которые должна быть полностью возложена на либеральную элиту [3].

Основной восторг российских экспертов вызывает то, что Новый Шелковый путь станет альтернативой попыткам США по реализации своего проекта, который также должен связать Европу с Азией. Но ликовать по факту стоит только китайской стороне – она смогла потенциального противника Россию превратить в наиболее последовательного союзника, обосновав ничтожность для России политических и экономических рисков.

Россия может стать набором разрозненных анклавов на периферии американской или китайской экономики. Или совершить технологический прорыв и к 2025 г. занять достойное место в новом мировом порядке.

Компенсировать относительно небольшой вес ЕАЭС в мировой экономике возможно только в рамках внешнего контура евразийской интеграции, выстраивая преференциальные режимы торгово-экономического сотрудничества с быстро растущими странами Евразии – Китаем, Индией, странами Индокитая, Ближнего и Среднего Востока, уверен С. Глазьев [2].

Подводя итоги исследования причин локализации России в мировой экономике, были сделаны выводы, о целесообразности идеи суверенизации, которую можно рассматривать как альтернативу длительному времени господствующей модели догоняющего развития. Следует подчеркнуть, что обострение современных российско-американских отношений в большей мере имеет окрас нравственными ценностями. Не приходится рассчитывать на реальность партнерских отношений России и с другими государствами, включая Китай и страны евразийского союза (ЕАЭС). Предполагаем, что отрицательное действие эффекта локализации, порожденное крымским вопросом, а сегодня подпитываемое существенными различиями подходов к решению сирийской проблемы, будет носить решающее значение. Можно утверждать, что стратегия национальной безопасности в очередной раз превысила значение экономической, изоляция и вынужденная локализация России требуют корректировки социально-экономической модели, которая была псевдолиберальной.

### Список литературы

1. Белоусова Р.Н. Влияние экономических санкций на состояние экономической безопасности РФ // Молодой ученый. 2015. № 20. С. 215–220.
2. Глазьев С. Семь сценариев для России. URL: <https://www.gazeta.ru/business/2016/09/16/10197203.html> (дата обращения 02.04.2017)
3. Глазьев С.Ю. О неотложных мерах по укреплению экономической безопасности России и выводу российской экономики на траекторию опережающего развития // Российский экономический журнал. 2015. №5.
4. Глобальная система на переломе: пути к новой нормальности // Мировая экономика и международные отношения, 2016, Т. 60, № 8, С. 5–25.
5. Губанов С. Альтернативы суверенизации собственности нет, кроме краха России // «БИЗНЕС Online». URL: <https://www.business-gazeta.ru/article/308196> (дата обращения 04.02.2017).
6. Кабанов С.С. Особенности регулирования курса национальной валюты в условиях экономической нестабильности /С.С. Кабанов, Д.О. Пыжов, М.П. Макаров // Молодой ученый. 2016. №10. С. 716–720.
7. Клейменова Ю.А., Сташ А.Ю. Валютный курс рубля: проблемы и перспективы развития // Наука, образование, общество: тенденции и перспективы развития: материалы III Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 184–186.



8. Скрипко В.И., Сергеева А.И. Современные угрозы для экономической безопасности Российской Федерации // Молодой ученый. 2016. С. 32–35.
9. Толстоброва Н.А., Осипова М.Ю., Толстобров Д.А. Установление зависимости «суперциклов» с проблемами развития отечественной социально-экономической модели // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. 2015. № 3. С. 6–13.
10. Харич Е.А., Мамий С.А. Угрозы экономической безопасности России // Молодой ученый. 2016. С. 35–37.

## РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ СТРАН-УЧАСТНИЦ ЕАЭС

Все большую роль в современном мире приобретают различные интеграционные группировки, благодаря которым страны-участницы реализуют свои интересы, используя экономические выгоды от сотрудничества и отсутствие различных барьеров.

Сегодня наиболее популярным и быстро развивающимся объединением является Евразийский экономический союз (ЕАЭС), который начал свою деятельность 1 января 2015 г. В его состав входят страны постсоветского пространства – Россия, Беларусь, Казахстан, Армения и Кыргызстан. ЕАЭС стал логическим завершением предыдущих форм интеграционных объединений: Таможенный союз, Евразийское экономическое сообщество (ЕвразЭС) и Единое экономическое пространство (ЕЭП).

Евразийский экономический союз – международная организация региональной экономической интеграции, обладающая международной правосубъектностью и учрежденная договором.

В ЕАЭС обеспечивается свобода движения товаров, услуг, капитала и рабочей силы, а также проведение скоординированной, согласованной или единой политики в отраслях экономики.

Союз создан в целях всесторонней модернизации, кооперации и повышения конкурентоспособности национальных экономик и создания условий для стабильного развития в интересах повышения жизненного уровня населения государств-членов [4].

Целью статьи является анализ приоритетов стран-участниц Евразийского экономического союза, на основе выявления намерений государств, для проведения оценки преимуществ и недостатков, приобретенных ими после вступления в ЕАЭС. По итогам исследования сделать выводы о готовности к реальному сотрудничеству стран-участниц как необходимом условии успеха евразийской интеграции на постсоветском пространстве.

Гипотеза исследования: успех евразийской интеграции, в условиях смены политического лидера в мировой экономике, должен стать приоритетным, необходимо обеспечить реальное сотрудничество стран-участниц ЕАЭС, несмотря на незначительный ее экономический эффект на начальном этапе.

Немаловажным аспектом является макроэкономическая составляющая страны. Потому как интеграционное объединение непосредственно сказывается на ситуации внутри страны. Отсюда возникает множество споров по вопросам, касающимся преимуществ и недостатков вступления стран-участниц в ЕАЭС. В связи с тем, что каждая из них обладает разным экономическим потенциалом, уровнем государственных доходов и расходов, объемом экспорта и импорта и, в конце концов, различной политической ситуацией как внутри страны, так и на мировой арене [1; 13; 14].

Рассмотрим основные приоритеты стран-участниц Евразийского экономического союза.

### *Казахстан*

У истоков создания ЕАЭС стояли представители политического руководства Казахстана, в частности, президент Н.А. Назарбаев. Основные преимущества, связанные со вступлением Казахстана в ЕАЭС, должны были стать главной составляющей, экономической ситуации внутри страны.

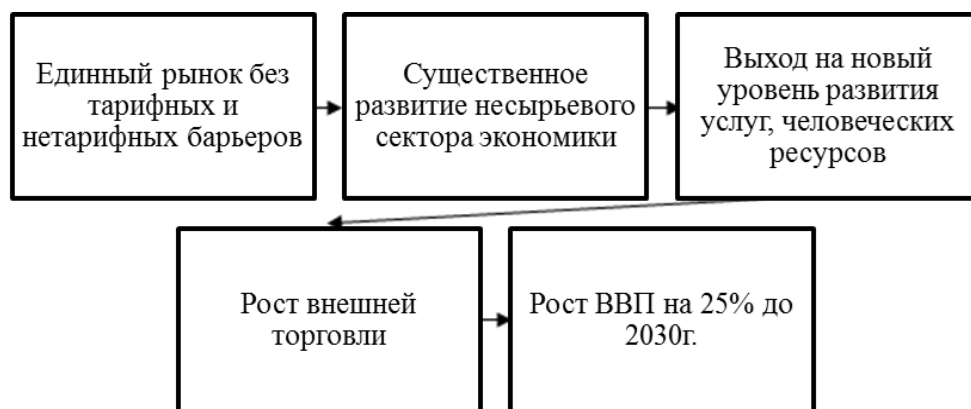


Рис. 1. Основные приоритеты Казахстана в ЕАЭС

Однако в действительности все оказалось не так просто. По данным Евразийской экономической комиссии, импорт из России в Казахстан с 2010 г. вырос с 12 млрд долл. до 18 млрд долл. в 2013 г. При этом экспорт из Казахстана в Россию в 2013 г. составил 5,7 млрд долл., это оказалось значительно меньше, чем в 2012 г. [9].

Также важной составляющей является экспортно-импортный баланс в отношениях Казахстана и Беларуси. Импорт из Беларуси с 2010 г. вырос до 700 млрд долл. в 2014 г., а экспорт из Казахстана в Беларусь упал со 100 млрд долл. до 90 млрд долл.

Тем самым Казахстан становится все более важным рынком сбыта для России и Беларуси. Поэтому возникают проблемы у традиционных казахстанских экспортеров.

Республика Казахстан уже прекратила экспорт электроэнергии в Россию, связанный, прежде всего, с девальвацией рубля. Касательно поставок угля на российский рынок отмечаются большие убытки для казахстанских компаний. Поэтому до стабилизации ситуации трудно говорить о реализации тех преимуществ, которые предполагались изначально в ЕАЭС [3].

Положительным эффектом вступления Казахстана в ЕАЭС, можно считать, увеличение объема инвестиций, прежде всего, в инфраструктурные проекты. Перед Казахстаном стоит одна из стратегически важных задач – усиление транзитного потенциала страны путем создания крупного транзитного хаба, через который будут проходить товары из Китая в Европу. На правительственном уровне решаются вопросы строительства и аренды терминалов в «сухих» и морских портах России, Китая, Ирана, на Каспии и Тихоокеанском побережье [13, с. 68–69]. Реализация этих проектов позволит создать более 200 тысяч новых рабочих мест. Более того в Казахстане создаются привлекательные условия для развития малого и среднего бизнеса.

Несмотря на все очевидные сложности, интеграция в ЕАЭС, в долгосрочной перспективе, это несомненное средство развития экономики Республики Казахстан.

#### *Россия*

В связи с сохранением странами Запада санкционного режима в отношении России особое значение для экономической безопасности приобретает укрепление Евразийского экономического союза. Поскольку Россия обладает большим экономическим потенциалом и, как следствие, обладает рычагами влияния на политику остальных стран ЕАЭС, определяющими становятся не экономические, а политические интересы. Из этого вытекает, что Россия вынуждена стремиться к преобладающему политическому влиянию, для того чтобы помочь союзу сформироваться как эффективное объединение для каждого из его участников [7; 8, с. 73].

Однако и для России участие в ЕАЭС создает наиболее благоприятные условия для увеличения конкурентоспособности и совершенствования бизнес-климата, а также является дополнительным импульсом для роста инвестиционной привлекательности. Поставлена цель создать Евразийские технологические платформы, Евразийский Инжиниринговый центр по станкостроению, Евразийскую сеть промышленной кооперации. Все это повысит уровень локализации промышленной продукции, изготавливаемой в государствах-членах Союза [4].

Основные преимущества, связанные со вступлением России в ЕАЭС определены на рис. 2.



Рис. 2. Основные приоритеты России в ЕАЭС

Для России с созданием Союза решается ее геополитическая задача – укрепление связей с самыми надежными партнерами на разных участках границы РФ: Беларусь – Запад, Казахстан и Кыргызстан – Центральная Азия, Армения–Юг, Закавказье [7]. Однако вступление данных государств в Союз для российской стороны сопряжено, прежде всего, с ее финансовыми затратами, направленными на модернизацию инфраструктурных проектов и восстановление экономической структуры государств, входящих в данное интеграционное объединение [14, с. 112–113]. Столь мощная финансовая поддержка закладывает основы для предельно тесного взаимодействия, что поможет странам-участницам осуществлять свои интересы не только в рамках ЕАЭС, но и на международной арене.

#### *Белоруссия*

Для Беларуси экономическая интеграция с Россией и Казахстаном традиционный вектор развития регионального сотрудничества.

«Больше всех от вступления в ЕАЭС выиграет Беларусь», – полагает советник главы Нацбанка Казахстана Олжас Худайбергенов. По его словам, важнейшая выгода заключается в том, что республика, не имеющая своих энергоносителей, фиксирует за собой возможность приобретать в России нефть и газ по ценам, гораздо меньше мировых, и к тому же обретет свободный выход на рыночное пространство ЕАЭС, включающее 170 млн человек [3].

Основные намерения, связанные с вступлением Беларуси в ЕАЭС, представлены на рис. 3.

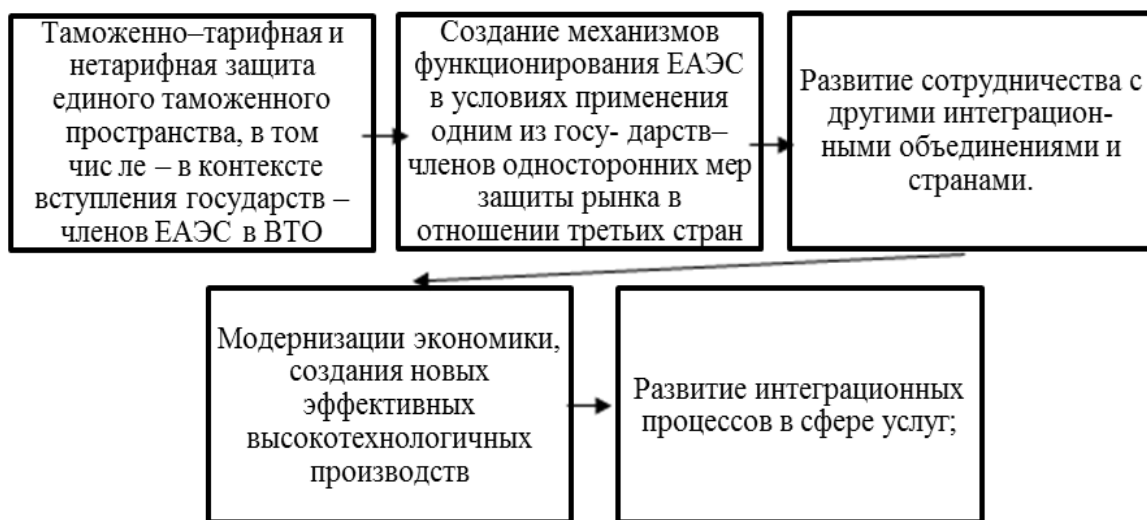


Рис. 3. Основные приоритеты Беларуси в ЕАЭС

Несмотря на образование ЕАЭС, отношения Белоруссии с каждым из его участников-партнеров несут, прежде всего, двусторонний характер. Конечно, правила игры определяет Договор о Союзе, но непосредственно доступ иной страны на свой внутренний рынок устанавливает национальная нормативно-правовая база государства. В данной связи сейчас крайне важно осознать и принять следующее: если Беларусь предполагает достичь максимальных прорывных решений в деле строительства Евразийской интеграции – первое и главное надо работать над устранением изъятий и ограничений. Будет возможность доступа на рынки друг друга – будет взаимодействовать и бизнес, и госкомпании, будет возможна кооперация во всех сферах [15].

#### *Армения*

Обсуждения, споры, выводы политиков и специалистов не только помогли вступлению Армении в данный экономический союз, но и продолжают помогать сегодня. Вступление Армении в ЕАЭС, является закономерностью. Оно направленно на стратегические и экономические перспективы дальнейшего формирования страны и основывается на уже существующие организационно-экономические взаимосвязи со странами, входящими в этот экономический союз [1].

Преимущества Армении в присоединении к ЕАЭС выделены ниже на рис. 4.

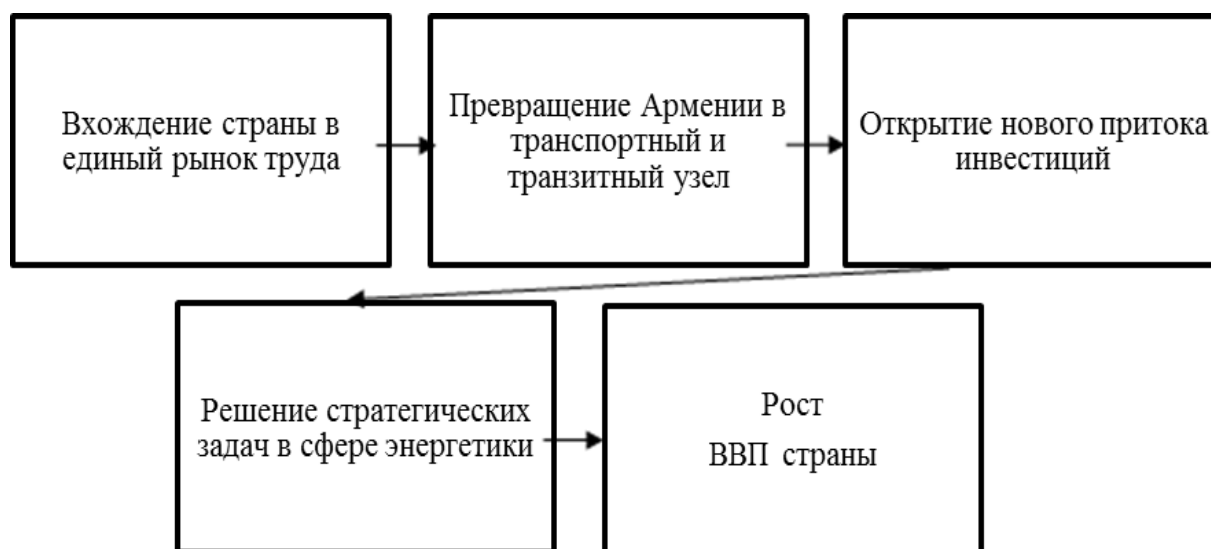


Рис. 4. Основные приоритеты Армении в ЕАЭС

Членство в ЕАЭС уже позитивно сказывается на макроэкономических показателях, особенно в сфере торговли. В частности, Армения сократила время на перевозку товаров и таможенные процедуры. Время прохождения товара через границу при экспорте сократилось с 50 часов до трех. Благодаря этому, например, в докладе «Doing Business 2016» прямо зафиксировано, что с присоединением Республики Армения к ЕАЭС условия торговли с Российской Федерацией улучшились по части пограничного контроля и документации [5].

В результате этих позитивных изменений Армения улучшила свои позиции в глобальном рейтинге легкости ведения внешней торговли, перейдя с 58-й на 29-ю позицию. Правда, по итогам 2015 г. торговля со странами ЕАЭС сократилась, в том числе и с Россией на 18%, что объясняется существенным падением покупательной способности российского рубля ввиду аналогичной инфляции. Благодаря вышеуказанным преимуществам, за 2015 г. только в РФ из Армении было экспортировано 60 тыс. тонн свежих овощей и фруктов, против 25 тыс. тонн предыдущего года [6].

Несмотря на все реальные и возможные угрозы, Армения и ЕАЭС делают твердые шаги к углублению взаимоотношений и полноценной интеграции. Отсюда вывод, что не существует непреодолимых препятствий, когда есть реальное желание и воля для достижения совместных целей.

#### *Кыргызстан*

Путь в ЕАЭС для Кыргызстана оказался довольно сложным. Присоединиться к интеграционному экономическому проекту России, Казахстана и Беларуси власти Кыргызстана решили еще весной 2011 г. Речь тогда шла о вступлении в Таможенный союз. Причем кыргызская сторона активно пыталась оговорить для себя ряд условий и льгот.

Основные приоритеты, связанные со вступлением Кыргызстана в ЕАЭС, представлены на рис. 5.



Рис. 5. Основные приоритеты Кыргызстана в ЕАЭС

Необходимо отметить, что в целом Кыргызстан делает большую ставку на ЕАЭС. Согласно Договору о присоединении Кыргызстан будет получать 1,9% от общей суммы таможенных поступлений в рамках экономического союза. Как отметил Тимур Сариев, в случае сохранения объемов импорта внутри ЕАЭС доля Кыргызстана составит около 460 млн долл., или более 25 млрд сомов, что означает увеличение поступлений почти в 2,5 раза [11].

В свою очередь, Кыргызстан сильно зависит от денежных переводов своих трудовых мигрантов, которые во многом поддерживают покупательную способность большей части населения. Достаточно сказать, что денежные переводы мигрантов покрывают от 50 до 75 % торгового дефицита республики в течение последних десяти лет.

Заинтересованность кыргызской стороны в интеграции обусловлена также сложной ситуацией в сфере приграничной торговли с Казахстаном. С момента вступления Казахстана в Таможенный союз произошло сокращение экспортных потоков из Кыргызстана в страны ТС. Так, в 2011 г. кыргызский экспорт снизился на 18,6 %, в 2013 г. также произошло снижение экспорта в страны ТС на 10,1% [11].

Но самый важный момент состоит в том, что Кыргызстан явно рассматривает членство в ЕАЭС как действенный инструмент реализации своей стратегии экономического развития.

Рассмотрев основные намерения стран-участниц, перейдем к оценке основных показателей деятельности ЕАЭС.

Таблица 1

**Основные социально-экономические показатели за январь-декабрь 2016 г. (в % к соответствующему периоду 2015 г.) [4]**

| Показатели                 | ЕАЭС  | В том числе: |          |           |            |        |
|----------------------------|-------|--------------|----------|-----------|------------|--------|
|                            |       | Армения      | Беларусь | Казахстан | Кыргызстан | Россия |
| ВВП                        | 99,3  | 100,5        | 97,1     | 100,4     | 101,5      | 99,3   |
| Промышленное производство  | 100,9 | 106,7        | 99,6     | 98,9      | 104,9      | 101,1  |
| Грузооборот                | 101,1 | 103,7        | 99,5     | 100,5     | 97,8       | 101,8  |
| Пассажиروоборот            | 100,1 | 102,9        | 96,4     | 104,0     | 102,9      | 98,1   |
| Индекс потребительских цен | 105,7 | 98,0         | 110,6    | 108,5     | 99,5       | 107,4  |

Отмечается увеличение промышленного производства – в Армении (на 6,7%), Кыргызстане (на 4,9%) и увеличение грузооборота – в Армении (на 3,7%), и России (на 1,8%), пассажирооборота – в Армении (на 2,9%), Казахстане (на 4,0%) и Кыргызстане (на 2,9%). Снижение показателей грузооборота и пассажирооборота замечено в Беларуси (на 0,5 % и 3,6 % соответственно), так же в Кыргызстане замечено снижение грузооборота (на 2,2%).

Таблица 2

**Анализ динамики экспорта и импорта товаров во взаимной торговле ЕАЭС в 2016 г. (млн долл.) [4]**

| Страна     | Экспорт | Импорт  | Сальдо  | В % к 2015 г. |        |
|------------|---------|---------|---------|---------------|--------|
|            |         |         |         | Экспорт       | Импорт |
| Армения    | 357,5   | 951,8   | -594,3  | 156,1         | 107,2  |
| Беларусь   | 10173,9 | 13888,4 | -3714,5 | 100,2         | 88,5   |
| Казахстан  | 3480,6  | 8465,1  | -4984,5 | 73,2          | 81,4   |
| Кыргызстан | 317,2   | 1426,4  | -1109,2 | 73,3          | 82,0   |
| Россия     | 23090,4 | 12488,6 | 10601,8 | 87,5          | 95,4   |

По сравнению с соответствующим периодом 2015 г. пропорции развития взаимной торговли изменились следующим образом. Во взаимном экспорте вклад Республики Армения возрос на 56,1%, по Республике Казахстан показатель уменьшился на 26,8 %, по Кыргызской Республике снижение на 26,7 %. По Российской Федерации доля взаимной торговли уменьшилась на 12, 5%. Вклад Республики Армения в закупку товаров на общем рынке (импорт) увеличился до 7,2%, Республики Беларусь уменьшился на 11,5 %, по Российской Федерации показатель уменьшился на 4,6 %, так же показатель снизился по Республике Казахстан на 18,6%, Кыргызской Республике на 18%.

В ходе исследования были определены общие приоритеты стран-участниц ЕАЭС:

- таможенно-тарифная и нетарифная защита единого таможенного пространства, в том числе – в контексте вступления государств – членов ЕАЭС в ВТО [12];

- координации политики в области развития промышленности в рамках союза, для реализации активной стратегии;
- благоприятные условия для повышения конкурентоспособности и улучшения бизнес климата, рост инвестиционной привлекательности;
- создание механизмов функционирования ЕАЭС в условиях применения одним из государств-членов односторонних мер защиты рынка в отношении третьих стран;
- либерализация процессов трудовой миграции и упрощение режима пребывания для трудовых мигрантов;
- выход на новый уровень развития услуг, человеческих ресурсов;
- защита от дискриминации на внешних рынках в международной торговой системе;
- позиционирование ЕАЭС в международной торговой системе.

Евразийский экономический союз может и должен выполнить свою уникальную миссию, которая не под силу больше никакой другой из уже существующих международных межгосударственных интеграционных группировок [10, с. 25]. Такой функцией могло бы стать взаимодействие и связь старого промышленного мира (Запад, США) и новых развивающихся промышленных держав (Китай, Азия, страны БРИКС, Латинская Америка).

Именно ЕАЭС вполне может стать выразителем интересов большинства стран постсоветского мира, мостом между европейским интеграционным проектом, Евросоюзом и бурно развивающимся Китаем.

При расширении ЕАЭС может стать крупным субъектом мировой экономики и способствовать устранению тех перекосов, которые сложились за последние десятилетия в мирохозяйственных связях глобальной экономики.

Неблагоприятный внешнеэкономический и внешнеполитический фон, с которым столкнулись государства-члены, усложняет развитие торговых отношений с третьими странами. Формирование региональных торгово-экономических блоков с участием третьих стран происходит без участия и (или) без учета интересов государств-членов (например, Трансатлантическое торговое и инвестиционное партнерство, Транстихоокеанское партнерство) [2, с. 5–6].

Существенной проблемой для монетарной координации в ЕАЭС является высокий уровень долларизации. Она уменьшает результативность денежно-кредитной политики, препятствуя гибкому реагированию и адаптации к макроэкономическим шокам. Государства-участники союза, экономика которых отличается высоким уровнем долларизации, остаются в значительной степени уязвимыми перед внешними шоками. Следовательно, расширение координации денежно-кредитной политики нельзя представить без низкого уровня долларизации и высокого уровня доверия к национальным валютам.

Одним из первых шагов по повышению эффективности координации денежно-кредитной политики государств-участников ЕАЭС может стать установление для них согласованных целевых показателей ценовой стабильности. Такой шаг представляется целесообразным в силу ряда причин. Во-первых, установление оптимальных целевых показателей ценовой стабильности (и, как следствие, поддержание инфляции на устойчивом уровне) может привести к сокращению уровня долларизации экономики. Во-вторых, если центральные (национальные) банки государств-участников ЕАЭС будут стремиться к удержанию инфляции на низких уровнях, то уровни процентных ставок в экономиках ЕАЭС будут сближаться, что окажет позитивное влияние особенно на малые экономики ЕАЭС по стимулированию экономической активности и активизации инвестиционных процессов [6, с. 20–21].

Исходя из высокой доли торговли с участниками данных блоков, государства-члены могут оказаться в заметно проигрышной позиции с учетом низкой конкурентоспособности производимой продукции и увеличивающихся конкурентных преимуществ со стороны импортных товаров и услуг. В то же время существуют давно сложившиеся двусторонние и многосторонние отношения со многими странами мира, рынки сбыта для продукции государств-членов. Актуальность их развития с учетом вышеназванных тенденций только повышается.

### Список литературы

1. Дживанян Д.А. Армения В ЕАЭС: Перспективы постсоветской интеграции. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/armeniya-v-eaes-perspektivy-postsovetskoy-integratsii> (дата обращения: 02.04.2017).
2. Глобальная система на переломе: пути к новой нормальности // Мировая экономика и международные отношения, 2016. Т. 60. № 8. С. 5–25.

3. ЕАЭС: больше плюсов, чем минусов. URL: <http://dknews.kz/eaes-bolshe-plyusov-chem-minusov/> (дата обращения: 02.04.2017)
4. Евразийская экономическая комиссия: Основные направления экономического развития ЕАЭС до 2030 года. URL: [http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr\\_i\\_makroec/dep\\_makroec\\_pol/seminar/Documents/pdf](http://www.eurasiancommission.org/ru/act/integr_i_makroec/dep_makroec_pol/seminar/Documents/pdf) (дата обращения: 02.04.2017)
5. Есаян О. Членство Армении в ЕАЭС уже позитивно сказывается на макроэкономических показателях и не только. URL: <http://novostink.ru/interviews/157711-posol-ra-v-rossii-oleg-esayan-chlenstvo-armenii-v-eaes-uzhe-pozitivno-skazyvaetsya-na-makroekonomicheskikh-pokazatelyah-i-ne-tolko.html> (дата обращения: 03.04.2017)
6. Колбенева А.М. Анализ валютных взаимоотношений государств Евразийского экономического союза // Путь Науки. 2016. Том 2. № 11(33). С. 19–21.
7. Кошкин А.П., Новиков А.В. Политические перспективы развития России и ЕАЭС в условиях западных санкций. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/politicheskie-perspektivy-razvitiya-rossii-i-eaes-v-usloviyah-zapadnyh-sanktsiy> (дата обращения: 04.04.2017).
8. Матвеев М.М. Некоторые проблемы интеграции в условиях Евразийского экономического союза // Экономика, предпринимательство и право. 2015. Том 5. № 2. С. 73–78.
9. Россия и Казахстан: желаемое и действительное. URL: <http://www.asiakz.com/tamozhennoe-dobro> (дата обращения 04.04.2017).
10. Саламатов В. Мегарегиональные торговые соглашения // Мировая экономика и международные отношения. 2016. Т. 60. №9. С. 17–27.
11. Сарабеков Ж. ЕАЭС для Кыргызстана: сложный выбор // Журнал «Центр Азии» № 3 (97). URL: <http://www.asiakz.com/eaes-dlya-kyrgyzstana-slozhnyy-vybor> (дата обращения: 02.04.2017).
12. Толстоброва Н.А. Влияние ВТО на организацию контроля за системой допуска зарубежной продукции на российский рынок // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2013. № 18 (45). С. 105–121.
13. Хань Лихуа Перспектива стыковки стратегии «Один пояс – один путь» и Евразийского экономического союза // Управленческое консультирование. 2015. №11. С. 66–70.
14. Чуфрин Г. ЕАЭС – первые итоги // Запад – Восток – Россия. 2016. С. 111–115.
15. Эксперты: Вступление в ЕАЭС не стимулирует Беларусь к проведению реформ // Народная Воля. URL: [www.nv-online.info/by/484/economics/84811.html](http://www.nv-online.info/by/484/economics/84811.html) (дата обращения: 02.04.2017).



## **ОЦЕНКА ВЛИЯНИЯ ПОЛИТИКИ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ РЕГИОНА**

На сегодняшний день, экономическое состояние региона зависит не только от его географического положения и методов регионального управления, но и от предприятий, осуществляющих свою деятельность на данной территории. Одним из факторов, оказывающим влияние на уровень благосостояния, является степень корпоративной социальной ответственности (КСО) предприятий.

В общем виде КСО – это ответственность бизнеса перед обществом в целом. Данный подход подразумевает ответственность организации перед партнерами, потребителями, собственными работниками, экологическую ответственность, а также содействие устойчивому развитию сообщества, в котором функционирует организация [7].

Необходимо отметить, что в определение корпоративной социальной ответственности западными компаниями не включается соблюдение законодательства, это является отражением российского менталитета.

Вместе с этим, социальная ответственность бизнеса может являться одной из форм социального партнёрства. Предприятия подразумевают под этим понятием своевременную и полную выплату заработной платы, отчисление налогов, реализацию социальных проектов внутри компании и т.д.

Основой экономики Пермского края является высокоразвитый промышленный комплекс, представленный такими ключевыми отраслями, как нефтяная, химическая и нефтехимическая, чёрная и цветная металлургия. В свою очередь, крупнейшими предприятиями, осуществляющими свою деятельность в данных сферах, являются ПАО «ЛУКОЙЛ», ПАО «Уралкалий» и ПАО «Метафракс».

ПАО «Метафракс» является одним из крупнейших российских производителей метанола, штаб-квартира расположена в городе Губаха Пермского края. Основным направлением социальной политики компании является поддержка общеобразовательных и музыкальных школ, профессиональных лицеев, детских домов, общественных организаций инвалидов и ветеранов, в рамках проекта «Метафракс – детям» на территории детских садов и начальных школ были установлены современные детские площадки. Благодаря финансовой поддержке ПАО «Метафракс» на территории г. Губаха реконструирован Сквер Победы, возведен православный храм Иконы Божией Матери «Всех скорбящих Радости» и мечеть. Также ПАО «Метафракс» является спонсором ежегодного ландшафтного фестиваля «Тайна горы Крестовой» [5].

ПАО «Уралкалий» – ведущий вертикально интегрированный мировой производитель калия. В рамках политики КСО компания неоднократно награждала студентов именными стипендиями, оплачивала обучение сотрудников в вузах, регулярно спонсировала празднования Дня города в Березниках и Соликамске. ПАО «Уралкалий» является инвестором массы реализованных спортивных и культурных проектов. В 2016 году на приобретение и установку спортивно-игровых площадок в Соликамске из бюджета компании было выделено около 15 млн руб. [6].

Одним из крупнейших предприятий на территории Пермского края является ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». В рамках политики корпоративной социальной ответственности, компания реализует Соглашение о сотрудничестве между Пермским краем и ПАО «ЛУКОЙЛ». На основании данного Соглашения за последние 2 года объемы социального инвестирования составили по ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» – 1866 млн руб., по группе предприятий «ЛУКОЙЛ» в Пермском крае – 2652 млн руб. ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» организует помощь детским домам, школам, интернатам, ВУЗам, общественным и спортивным организациям. Уделяет особое внимание поддержке духовной жизни края: финансирует восстановление храмов и мечетей. За 10 лет «ЛУКОЙЛ» вложил около 18 млрд руб. более чем в 300 социально значимых объектов в Пермском крае [4].

В среднем инвестиции исследуемых компаний, в сфере защиты окружающей среды, в рамках программ благотворительной и безвозмездной помощи, за последние 3 года составляют около 3 млрд руб. ежегодно (110 млн ПАО «Метафракс», 1,4 млрд ПАО «Уралкалий», 1,325 млрд руб. группа компаний «ЛУКОЙЛ»).

На основании исследований дифференциации экономического развития территорий Пермского края [2], можно выделить наиболее экономически развитые города (табл. 1).

Таковыми будут являться Пермский, Березниковский, Кунгурский, Соликамский, Губахинский городские округа. Именно в этих районах располагаются крупные промышленные предприятия, реализующие свои программы КСО. Красновишерский, Юсьвинский и Кудымкарский районы являются депрессивными территориями с высоким уровнем безработицы и низким уровнем доходов населения, а значительные финансовые вложения компаний в экономически устойчивые районы лишь усиливают разрыв в развитии территорий. Следовательно, можно сделать вывод о неравномерности распределения инвестиций по территории Пермского края – в основном, компании реализуют социальные проекты в местах непосредственного функционирования предприятия. Также, одной из проблем развития КСО в Пермском крае является неравномерность вложений компаний в проекты КСО: одни компании вкладывают огромные средства на реализацию социальной политики, другие не вкладывают вообще ничего. Например, несмотря на разнообразие направлений в области социальной политики компании ПАО «Газпром», к сожалению, на территории Пермского края, за последнее время, масштабных проектов реализовано не было.

Таблица 1

**Показатели экономического развития районов Пермского края, 2014 г.**

| Городской округ                  | Индекс объема отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг | Коэффициент отношения денежных доходов населения | Уровень безработицы |
|----------------------------------|--|--|---------------------|
| Экономически развитые территории |  |  |                     |
| Пермь                            | 1,05   | 3,64   | 0,58                |
| Березники                        | 1,16   | 2,56   | 0,45                |
| Губаха                           | 1,1  | 1,98   | 1,17                |
| Кунгур                           | 0,95   | 2,14   | 1,35                |
| Соликамск                        | 0,86   | 2,37   | 1,5                 |
| Депрессивные территории          |  |  |                     |
| Красновишерск                    | 0,79   | 1,63   | 8,49                |
| Юсьва                            | 0,73   | 1,45   | 5,36                |
| Кудымкар                         | 0,75   | 0,51   | 2,31                |

Реализуя политику КСО, предприятия Пермского края принимают участие в поддержании экономической стабильности региона. Инвестиции компаний в социальную сферу в первую очередь улучшают деловую среду с позиции обеспечения трудовыми ресурсами и привлечения кадров [1]. Так как для работников наиболее значимыми и мотивирующими являются не только факторы, касающиеся их благополучия, но и те факторы, которые позволяют чувствовать гордость за свою компанию, причастность к внедрению КСО [3]. Приоритетом развития КСО в регионе должно являться выстраивание механизмов взаимодействия компаний и местных органов власти, путем подписаний соглашений о сотрудничестве [8] на основе стратегии развития региона в целом, а также равномерное распределение инвестиций для поддержания экономической стабильности региона и сглаживания дифференциации территорий по уровню развития.

**Список литературы**

1. Дорофеев В. Парламент Прикамья оккупировали благотворители // Российское информационное агентство. URL: <http://ura.ru/articles/1036269732> (дата обращения 04.04.2017).
2. Лапин А.В. Депрессивные территории Пермского края: идентификация и совершенствование управления // Вестник пермского университета. 2016. №4. С. 150–163.
3. Масленникова Л.И. Система корпоративной социальной ответственности в условиях современных рыночных отношений // Вестник Государственного университета управления. 2014. № 2. С. 61–64.
4. Официальный сайт ПАО «ЛУКОЙЛ». URL: <http://www.lukoil.ru/> (дата обращения: 04.04.17).
5. Официальный сайт ПАО «Метафракс». URL: <http://www.metafrax.ru/ru/> (дата обращения: 04.04.17).
6. Официальный сайт ПАО «Уралкалий». URL: <http://www.uralkali.com/ru/> (дата обращения: 04.04.17).
7. Подопригора М.Г. Деловая этика // Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ. 2012. С. 15–17.
8. Порезанова Е.В. Проблемы внедрения социальной ответственности компаний на уровне региона // Актуальные вопросы развития современного общества: сб. ст. 4-й междунар. практ. конф. Курск, Юго-Зап. гос. ун-т. 2014. Т. 3. С. 323–325.

## СТРОИТЕЛЬСТВО КАК ИНДИКАТОР РАЗВИТОСТИ РЕГИОНА

Социально-экономическое развитие – это процесс стабильного повышения уровня жизни населения, количества и качества общественных и частных благ, которые предоставляются населению, то есть сбалансированность экономических и социальных факторов функционирования.

Для определения путей повышения эффективности социально-экономической системы регионов России необходимо адекватно оценивать работоспособность управляющих воздействий федеральных и местных органов власти на региональные процессы. При оценивании должен учитываться весь комплекс взаимоотношений внутри и между региональными системами, а также – все существующие взаимосвязи.

Развитые регионы имеют наиболее эффективную экономику, которая использует прогрессивные технологии, что обеспечивает лидерство в плане научно-технического прогресса. Значительная часть их населения имеет высшее образование и занята, как правило, в высокоспециализированных сферах деятельности.

На сегодняшний день информация об уровне развитости регионов РФ поступает из различных источников: статистических управлений, различных отделов и управлений исполкомов, министерств и ведомств, финансово-кредитных учреждений, предприятий и прочих структур, что в результате не обеспечивает методическое единство и сопоставимость.

Оценка развития регионов требует применения целой системы индикаторов, всю совокупность которых принято классифицировать по различным группам. В большинстве случаев выделяют экономические, социальные, экологические, демографические, ресурсные группы.

Одними из важнейших показателей развитости региона служат ВРП, а также ВРП на душу населения. Таблица 1 отражает, насколько доля отрасли строительства в структуре ВРП влияет на увеличение показателя ВРП на душу населения. Для сопоставления выбрана Московская область, так как именно данный регион является безусловным лидером по темпам и объемам строительства.

Таблица 1

**Изменение ВРП на душу населения и доли строительства в ВРП в разные периоды  
(Московская область и Пермский край) [5]**

| Год  | Регион          | ВРП на душу населения, тыс. руб. | Изменение, % | Доля строительства в ВРП, % | Изменение, % |
|------|-----------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| 2006 | Московская обл. | 140 778                          | –            | 6,8                         | –            |
|      | Пермский край   | 140 085                          | –            | 4,1                         | –            |
| 2008 | Московская обл. | 245 904                          | 74,68        | 8,8                         | 29,41        |
|      | Пермский край   | 223 845                          | 59,79        | 6,6                         | 60,98        |
| 2012 | Московская обл. | 336 651                          | 36,90        | 5,9                         | –32,95       |
|      | Пермский край   | 326 783                          | 45,99        | 3,8                         | –42,42       |
| 2014 | Московская обл. | 376 699                          | 11,90        | 6,3                         | 6,78         |
|      | Пермский край   | 367 087                          | 12,33        | 4,2                         | 10,53        |

В целом, ситуация в регионах схожа: в период с 2006 по 2008 гг. наблюдаются высокие показатели в изменении ВРП на душу населения и значительный прирост доли строительства в ВРП. В Московской области ВРП на душу населения вырос на 74%, а доля строительства в ВРП увеличилась почти на 30%, а в Пермском крае оба показателя выросли на 60% соответственно. Однако с 2008 по 2012 г. в регионах происходит резкое снижение доли строительства в ВРП (в Московской области доля сократилась почти на 33%, в Пермском крае – на 42%), и как результат процент прироста ВРП на душу населения стал скромнее (37% в Московской области и 46% в Пермском крае). В дальнейшем, в периоде с 2012 по 2014 гг., наблюдается тенденция низкого прироста доли строительства, а также незначительного увеличения ВРП на душу населения. В Московской области доля строительства выросла только на 6%, а ВРП на душу населения увеличился всего лишь на 12%; в Пермском крае оба показателя выросли соответственно на 10% и 12%.

Исходя из вышеприведенных данных, можно сделать вывод, для развития региона крайне необходимо стимулировать и развивать сферу строительства.

Развитие инфраструктуры – непосредственная задача и прерогатива местных органов власти как части единой структуры социального государства. В настоящий момент показатели развития инфраструктуры входят в каждую из выделенных групп, что затрудняет комплексное решение этих вопросов. Поэтому целесообразно выделить в качестве самостоятельного раздела «Инфраструктура», объединяющий показатели степени развитости и состояния промышленных и гражданских сооружений, дорог, общественных центров.

Современное строительство представляет собой целый комплекс строительно-монтажных работ по возведению зданий и сооружений производственного и непроизводственного характера. Строительство осуществляется за счет централизованных или локальных источников финансирования. В зависимости от назначения строительство делят на следующие типы:

- Промышленное строительство включает в себя постройку и ввод в эксплуатацию новых площадей, а также на модернизацию уже существующих объектов. В результате промышленного строительства увеличивается количество новых зданий производственного назначения, появляются отдельные цеха и целые отрасли производства материальных благ, подвергаются реконструкции и полностью ремонтируются действующие заводы и фабрики.

- Транспортное строительство осуществляет конструирование и укладку новых и улучшение существующих автомобильных, авиационных или железнодорожных путей, водных и трубопроводных магистралей.

- Гидротехническое строительство создает новые водоемы, каналы, дамбы, а также другие сооружения, связанные с эксплуатацией водных ресурсов и объектов рыбоводства.

- Сельское строительство включает в себя все виды работ по возведению новых и восстановлению старых объектов сельскохозяйственной и животноводческой сферы деятельности, а также – строительство жилья, культурно-бытовых комплексов, расположенных в пределах сельской местности.

- Жилищно-гражданское строительство направлено на возведение и отделку жилой, коммерческой, недвижимости, независимо от вида собственности и принадлежности.

- Благоустройство территории так же рассматривается, как отдельный вид строительства.

В табл. 2 представлено процентное соотношение числа введенных в действие зданий в зависимости от их типа в Пермском крае в 2015 г.

Таблица 2

**Ввод в действие зданий разного назначения в Пермском крае 2015 г.  
(доли от общего количества зданий в зависимости типа строительства) [6, с. 110]**

| Год  | Регион          | ВРП на душу населения, тыс. руб. | Изменение, % | Доля строительства в ВРП, % | Изменение, % |
|------|-----------------|----------------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| 2006 | Московская обл. | 140 778                          | –            | 6,8                         | –            |
|      | Пермский край   | 140 085                          | –            | 4,1                         | –            |
| 2008 | Московская обл. | 245 904                          | 74,68        | 8,8                         | 29,41        |
|      | Пермский край   | 223 845                          | 59,79        | 6,6                         | 60,98        |
| 2012 | Московская обл. | 336 651                          | 36,90        | 5,9                         | - 32,95      |
|      | Пермский край   | 326 783                          | 45,99        | 3,8                         | - 42,42      |
| 2014 | Московская обл. | 376 699                          | 11,90        | 6,3                         | 6,78         |
|      | Пермский край   | 367 087                          | 12,33        | 4,2                         | 10,53        |

Объектом данного исследования является жилищно-гражданское строительство, так как объем и качество жилищного фонда – важнейший показатель социально-экономического уровня жизни населения. Кроме этого, строения данного типа имеют весомую долю (90%, табл. 2) среди всех создаваемых объектов.

Классификация жилья:

- дома эконом-класса могут находиться рядом с проезжей частью, располагаться далеко от центра города. Отличаются небольшой площадью, встречаются квартиры-студии. Применимы минимальные нормы, прописанные в законодательстве;

- комфорт-класс – это дома, сделанные из более качественных материалов, возможно иностранных. Больше внимания уделяется безопасности, устанавливаются домофоны, ограды по периметру территории, работает охрана;

- дома бизнес-класса строятся в престижных районах города, ближе к центру. Рядом всегда есть благоприятное окружение – водоем, парк, объекты развлекательного назначения. Каждый дом

разрабатывается с индивидуальными особенностями. Предусматривается парковка, чаще подземная, расположение детских садов, школ и больниц в шаговой доступности.

Ценообразование зависит от города, района, надежности застройщика, обеспеченности социальной инфраструктурой, транспорта и земельных качеств территории.

На сегодняшний день появляется много новых различных классов жилья: апартаменты, стандарт, премиум, элит и др. Такие классы различаются по немногим незначительным критериям, что затрудняет сделать покупателю осознанный выбор жилой недвижимости.

Спрос покупателей на недвижимость характеризует благосостояние жителей региона. Предложение «товара» в данном сегменте характеризует привлекательность территории для застройщиков, а также влияет на занятость и доходность населения. Эти критерии составляют основу «строительного» индикатора развитости, благодаря им можно сравнить различные регионы по критерию развития (табл. 3).

Таблица 3

**Сравнение динамик средней цены на первичных рынках жилья городов России на 2016 г.(9), тыс.руб./кв.м [9]**

| Период     | Пермь | Новая Москва | Санкт-Петербург | Екатеринбург |
|------------|-------|--------------|-----------------|--------------|
| 1 кв. 2016 | 52    | 105          | 105             | 73,4         |
| 2 кв. 2016 | 54    | 104,4        | 105,4           | 76,3         |
| 3 кв. 2016 | 53    | 102,7        | 105,4           | 76,3         |
| 4 кв. 2016 | 51,5  | 104,9        | 106,7           | 76,2         |

Для сравнения в таблице приведен город Пермь, как столица анализируемого региона; Екатеринбург, как соседний город и главный конкурент Перми по производству и сбыту благ; Новая Москва и Санкт-Петербург, как наиболее значимые города России. Новая Москва (она же «Большая Москва») – это огромная активно застраиваемая часть Московской области, которая была присоединена к Москве 1 июля 2012 г. и в которую входят целые города (Троицк, Щербинка), а также другие населенные пункты, где ведется наиболее активное строительство жилья.

Немало важным показателем привлекательности региона и отрасли является сумма средней заработной платы работающего населения (табл. 4).

Таблица 4

**Сравнение уровней заработной платы в городах России в 2016 г. тыс. руб./мес. [8]**

| Вид з/п     | Пермь | Новая Москва | Санкт-Петербург | Екатеринбург |
|-------------|-------|--------------|-----------------|--------------|
| Номинальная | 27,3  | 57           | 44,8            | 23,4         |

В табл. 2 приведен номинальный уровень заработной платы на душу населения в тех же городах. Можно проследить, что в г. Перми и г. Москве уровень зарплаты в половину меньше цены 1 квадратного метра жилой недвижимости. Уровень благосостояния населения различается, но затраты на строительство в Перми так же будут много меньше. В г. Санкт-Петербурге и г. Екатеринбурге тот же показатель составляет треть от стоимости 1 квадратного метра квартиры. В целом по таблице видно, что застройщики учитывают уровень жизни в регионе при установке цен на жилье. Но в г. Екатеринбурге и СПб более доступно, чем в г. Перми и г. Москва.

Отрицательная динамика цен на новостройки по итогам 2016 г. объясняется тем, объясняется ограниченной покупательной способностью населения, ввиду чего компании-застройщики готовы создать выгодные условия покупки (в том числе снижение цен, проведение различных акций и предоставление льгот для некоторых категорий граждан) ради стимуляции спроса. Так же застройщики совместно с банками разрабатывают специальные краткосрочные программы по льготному ипотечному кредитованию. В целом, как отмечают аналитики журнала «Business Guide» по сравнению с провальным 2015 г. рынок недвижимости вырос на 20% и продолжает набирать обороты. Однако, по мнению девелоперов, предпринимателей, занимающихся созданием новых объектов недвижимости, перспективы дальнейшего развития оставляют желать лучшего, поскольку финансовые возможности потребителей ограничены. При этом основным источником финансирования новых проектов в сфере жилой недвижимости по-прежнему является механизм долевого участия. Всего сейчас в Перми строится 143 дома, в т.ч. 27 проблемные объекты, из оставшихся продается по заказу государства – 1, ПЖСК – 1, остальные – долевое строительство, а внушительная часть сделок происходит с использованием ипотеки, более 60%.

Также стоит отметить, что объем ипотечного кредитования растет, но еще не вышел на докризисный уровень (табл. 5). Так, по данным Банка России в 2016 г. в Пермском крае было выдано

19,1 тыс. ипотечных кредитов, общая сумма которых составила 26,2 млрд руб. Отмечается позитивный тренд: приблизительно на 20% выросло количество займов, но несмотря на это, в прошлом году спад составил 38%. Прирост в денежном отношении составляет почти 22%, а падение по итогам 2015 г. – около 38%. Помимо этого, прослеживается снижение средней ставки ипотечных займов с 13,51% (2015 г.) до 12,69% (2016 г.).

Таблица 5

**Показатели рынка ипотечного кредитования (данные по кредитам в рублях, предоставленным физическим лицам-резидентам) [2, с. 2]**

| Показатель                                  | на 01.01.2015 | на 01.01.2016 | на 01.01.2017 |
|---|---------------|---------------|---------------|
| Количество выданных кредитов                | 25 912        | 16 047        | 19 166        |
| Объем выданных кредитов, млн руб.           | 34 846        | 21 503        | 26 181        |
| Средневзвешенный срок кредитования, месяцев | 179,8         | 178,7         | 184,1         |
| Средневзвешенная ставка, %                  | 12,48         | 13,51         | 12,69         |

Несмотря на то, что цены падают, спрос не растет и объем нереализованных объектов увеличивается, на сегодняшний день рынок жилья, в силу своей высокой инерции, подошёл с большим объёмом нереализованных объектов. Именно избыточное предложение на фоне снижающегося спроса станет основной проблемой, которая не позволит сбалансировать ситуацию в ближайшей перспективе.

По данным Ассоциации «Пермские строители» в Пермском крае в строительной отрасли занято более чем 100 тыс. человек, что составляет 14% от занятого населения Пермского края (829,6 тысяч человек). Это возможность получения заработной платы работниками, которые потом получаемые средства вкладывают в покупку не только предметов повседневного спроса, но и в долгосрочные товары, в том числе и в недвижимость. Чем больше людей занято в отрасли, тем динамичнее развивается эта отрасль и становится более значимой в экономике.

Кризис в экономике, в первую очередь, отражается на двух отраслях: строительстве и туризме. Снижение спроса на рынке недвижимости порождает спад интереса покупателей к другим рынкам. Чтобы осуществить постройку сооружения, необходима закупка материалов, покупка и подготовка территории, то есть, задействовано производство строительных материалов, закупка техники и оборудования, униформы рабочим. Так же обязательна регистрация земли и юридическая помощь, то есть, задействован бюрократический аппарат. Дом построен, перед заселением людям требуется отделка помещения, мебель и предметы уюта – ведутся работы по монтажу помещений, идет закупка мебельных изделий, а также, например, новых ковриков для ванны, лампочек, холодильников, аппаратуры и так далее. Другими словами, строительство поддерживает спрос на результаты других видов деятельности. Помимо этого, после введения в эксплуатацию жилых зданий производятся работы по строительству объектов социально-культурного значения, благоустройству жилых кварталов, созданию необходимой инфраструктуры.

В отличие от туризма стабилизация рынка недвижимости приводит к последующему росту прочих отраслей, от которых зависит уровень благосостояния жизни населения. Строительство является инструментом выхода из экономического кризиса. Для стимулирования роста в сфере строительства необходима административная поддержка. Сейчас в нашей стране особое внимание уделяется Территориям Опережающего Развития, которых пока всего две.

Территория опережающего развития (Территория опережающего социально-экономического развития в Российской Федерации, сокращённо ТОР или ТОСЭР) – экономическая зона со льготными налоговыми условиями, упрощёнными административными процедурами и прочими привилегиями в России, создаваемая для притока инвестиций в определенную административную единицу, ускоренного темпа развития экономики, увеличения числа рабочих мест и повышения уровня жизни населения. В пределах ТОР должны быть созданы «условия ведения бизнеса, конкурентные с ключевыми деловыми центрами АТР». ТОРы облегчают переход через экономические барьеры и ускоряют выход застройщиков на рынок.

Чусовой, вероятно, станет первым моногород Пермского края, в котором будет создан ТОР. Эксперты спроектировали многофункциональный парк для Чусового, основные виды деятельности которого – продажа, а также предоставление в аренду земельных участков, предложение инженерных, логистических, консультационных услуг, обслуживание инженерных сетей парка и его резидентов, обеспечение его ресурсами. ВШЭ составила список из пяти потенциальных резидентов ТОРа в Чусовом: производство сборно-разборных модульных зданий и изделий из древесно-полимерного композита на основе вспененного пластика, молочно-товарная ферма на 1200 голов, метизное произ-

водство и целлюлозный завод. Резидентам должна оказываться финансовая помощь в получении грантов, льготных кредитов, субсидий для малого и среднего бизнеса. Все это привлечен рабочие кадры, а значит потребуются и дополнительное жилье, и обновление вторичного рынка жилья. Кроме того, в последние 10 лет, в Чусовом не построено ни одного крупного жилищного комплекса. Все это является предпосылкой для развития жилищного строительства и привлечения в регион дополнительных инвестиций.

Отдельной проблемой улучшения качества жилищного фонда региона выступает вопрос ветхого жилья. В Перми продолжается реализация программы по расселению из ветхого жилья, которая была принята в 2013 г. В ходе реализации данной программы Пермский край вошел в пятерку лучших субъектов ПФО по ее выполнению. За время реализации программы расселено 110,74 тыс. кв. м, переселены 7750 чел. При этом муниципалитет постоянно расширяет площадь аварийного фонда, признавая все большее количество построек 1920–30-х гг., домов из дерева ветхим жильем. Так, если в 2015 г. прирост площади фонда аварийного жилья составил 42,5 тыс. кв. м, то уже в 2016 г. данный показатель увеличился на 103,5 тыс. кв. м.

Еще одно направление деятельности администрации – это привлечение инвесторов для развития территорий, застроенным ветхим жильем, которое было выделено в отдельную муниципальную программу. Реализация данной программы позволяет инвесторам на законных основаниях получить привлекательные для них участки земли. Освоение и застройка участков земли становятся быстрее, что, во-первых, обеспечивает жителям города безопасные и комфортные условия проживания, а во-вторых, преобразовывает и архитектурный облик города, сменяя эстетически непривлекательные ветхие дома на обновленные новостройки. Примером такой застройки является снос ветхого жилья в микрорайоне Мильчакова и строительство нового жилищного комплекса компанией «ТАЛАН», или когда на месте старых построек областной психиатрической больницы растет новый комплекс «Гул-ливер».

Таким образом, региону надо использовать все свои возможности для привлечения инвесторов. Это позволит сделать проживание в нем комфортным и привлекательным. Что в свою очередь скажется на оживлении других смежных отраслей.

Развитость региона целиком зависит от многих критериев. Основным же из них является состояние строительной отрасли. Строительство, как индикатор развитости региона, влияет на остальные сегменты рынка. Именно от строительной отрасли зависит, где и что будут продавать владельцы малого и крупного бизнеса, где и насколько масштабным будет производство новой продукции, месторасположение современного микрорайона – спрос и предложение на материальные и нематериальные блага, которые необходимы человеку для жизни.

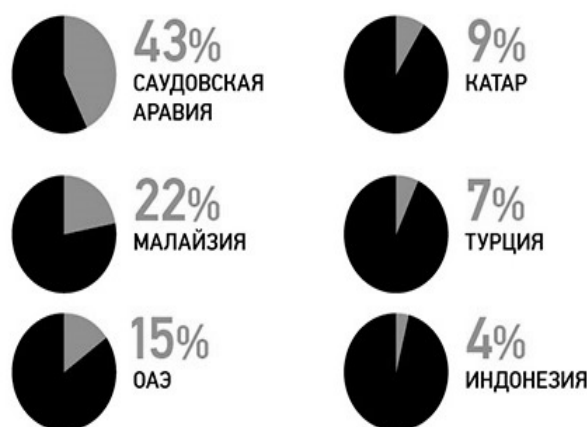
Первое, что древнейшие люди начали делать до скотоводства и земледелия, это воздвижение конструкций различного назначения. Сейчас технологии скакнули далеко вперед, но для человека всегда было, есть и будет в приоритете постройка сооружений пригодных для жизнедеятельности.

### Список литературы

1. Виды строительства. URL: [http://baurum.ru/\\_library/?cat=build\\_works&id=4954](http://baurum.ru/_library/?cat=build_works&id=4954) (дата обращения: 04.04.17).
2. Журнал «Business Guide» № 49 от 23 марта 2017 г.
3. Журнал «Метражи». URL: <http://metragi.ru/> (дата обращения: 04.05.17).
4. Индикаторы развития регионов. URL: <http://finlit.online/ekonomicheskaya-geografiya-kniga/indikatoryi-razvitiya-regionov.html> (дата обращения: 04.04.17).
5. Мировой атлас данных. Российская Федерация. URL: <http://knoema.ru/atlas/Российская-Федерация/> (дата обращения: 05.04.17).
6. Пермский край в цифрах. 2016: Краткий статистический сборник / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю. Пермь, 2016. 179 с.
7. Рынки регионов. Пермь отстает от Екатеринбурга. URL: <http://metragi.ru/arxiv-vyipuskov/2015/09/ryinki-regionov.-perm-otstayot-ot-ekaterinburga.html> (дата обращения: 05.04.17).
8. Средняя заработная плата в Санкт-Петербурге. URL: <http://ppt.ru/info/10> (дата обращения: 05.04.17).
9. Цены на квартиры в Екатеринбурге. URL: <http://realty.dmir.ru/ekaterinburg/prices/ceny-na-kvartiry-v-ekaterinburge/> (дата обращения: 05.04.17).

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИСЛАМСКОГО ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В РОССИИ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ**

Первый исламский банк был создан в 1963 г. в Египте. В настоящее время около 95% мировых исламских банковских активов на счетах коммерческих банков находятся в девяти странах: Бахрейн, ОАЭ, Катар, Саудовская Аравия, Кувейт, Малайзия, Индонезия, Турция, Пакистан (рис. 1). Индустрия исламских финансов зарождается также в США, Швейцарии, Гонконге, Южной Африке, Сингапуре, Германии, Дании, Китае, Австралии. Эксперты Ernst & Young прогнозируют ежегодный прирост активов исламских банков в среднем 17% в период до 2019 г., когда суммарные активы исламских банков составят 1,9 трлн долл. Основной прирост будет, по их мнению, обеспечен ростом активов исламских банков в Саудовской Аравии и Малайзии [6].



Доля исламских финансов в экономике (источник: Ernst & Young)

Исламские банки уже много лет успешно функционируют в ряде европейских стран. Увеличение интереса к такому банкингу произошло в посткризисный период, когда кризис 2007–2009 гг. показал устойчивость исламских банков благодаря их специфике: запрету на проведение безудержных фондовых спекуляций на деньги вкладчиков и кредиторов и ориентации на вполне конкретные кредитные и инвестиционные проекты. С одной стороны, эта особенность не позволяет получать банкам сверхприбыль и наращивать бумажную капитализацию в благоприятные времена, с другой – обеспечивают высокую стабильность и выживание в кризисный период [5].

Мировые банковские активы исламского мира на 2016 г. оцениваются в 882 млрд долларов, что в совокупности с крупной потенциальной клиентурой исламского банкинга в России выглядит достаточно привлекательно для нашей страны. В условиях экономических санкций Запада и достаточно активной поддержки со стороны Ближнего Востока российской банковской системе следует создавать комфортные условия для формирования так называемого «халяльного банкинга». Это приведёт к повышению инвестиционного рейтинга ведущих регионов в глазах, в первую очередь, арабского мира, и, следовательно, новые финансовые потоки. В связи с этим в российском обществе наблюдается повышенный интерес к альтернативным финансам, к которым относятся исламский банкинг, или банковская деятельность, основанная на принципах шариата.

Ключевым отличием исламского банка от традиционного является полное отсутствие понятия ссудных процентов – как по кредитам, так и по вкладам. Вкладчики банка получают доход, который образуется от участия в прибыли организации, куда от имени клиента банк вкладывает средства. При этом между клиентом и банком распределяется как прибыль от такой инвестиционной деятельности, так и убытки. Поэтому, исламский банк можно признать инвестиционной организацией, которая распределяет прибыли и убытки между участниками такой деятельности (клиентами и банком).



Исламские финансовые институты получили широкое распространение в современных условиях и представлены более чем в 110 странах мира. Сегодня в мире функционируют свыше 1100 исламских финансовых институтов.

Практические операции, основанные на исламских финансовых принципах, в России стали осуществляться в середине 1990-х гг. (табл. 1) [3].

**Первые исламские финансовые институты в России**

| Название финансового института                                     | Начало проведения операций | Используемые инструменты   | Примечание  |
|--|----------------------------|--|---|
| МКБ «Бадр-Форте»   | 1991 г.                    | РКО, валютно-обменные операции, купля-продажа ценных бумаг, инвестиционные счета (мудароба), потребкредитование (мурабаха) | Первый банк, который пытается проводить операции в рамках законов шариата. В середине 2006 г. была отозвана лицензия Банка России |
| Такафул-компания «Итиль»   | 2005 г.                    | Работала на принципах исламского страхования   | Прекратила свою деятельность в начале 2006 г.   |
| Паевой инвестиционный фонд (ПИФ) для мусульман «БКС-Фонд «Халляль» | 2007 г.                    | Действует как ПИФ, вкладывает только в ценные бумаги, разрешенные исламом. Акции проходят процесс отбора                   | Учредитель компания «Брокеркредитсервис»  |

Вторая волна практического интереса к исламским финансам в нашей стране стала проявляться после 2010 г., при этом есть примеры успешного функционирования финансового дома «Амаль» в Казани, финансового дома «Масраф» и товарищества на вере «ЛяРиба Финанс» в Махачкале, Татарстанской международной инвестиционной компании (ТМИК) с дочерней Евроазиатской лизинговой компанией; есть опыт двух успешных сделок привлечения иностранных инвестиций со стороны банка «Ак-Барс» (Казань) с применением товарной мурабахи (которая осуществляется посредством нескольких сделок по покупке-продаже сырьевых товаров, торгуемых на бирже). Кроме того, ряд банков Москвы, Уфы, Нижнего Новгорода эмитировали пластиковые карты с соблюдением принципов, соответствующих шариату. Развитие отрасли продолжается. О возросшем интересе РФ к исламским финансам свидетельствует проведение различных круглых столов, семинаров, дискуссий по данной проблематике. Так, в мае 2015 г. в Государственной Думе состоялся круглый стол по финансовому рынку: «Альтернативный банкинг в России: перспективы и законодательные инициативы». 14 июля 2015 г. глава Сбербанка Герман Греф и глава Татарстана Рустам Минниханов подписали соглашение о сотрудничестве по оказанию на территории республики услуг в области исламского финансирования. Герман Греф отметил, что соглашение предполагает создание площадки, на которой будут проводиться направленные исследования и создаваться дорожные карты. В июне 2016 г. на экономическом факультете МГУ имени М.В. Ломоносова состоялся семинар «Актуальные проблемы исламской финансовой модели», в рамках которого декан экономического факультета Александр Аузан и полномочный представитель Института исламских исследований и тренингов (IRTI – подразделение ИБР) Яхья Рухнам подписали Соглашение о сотрудничестве. В январе 2017 г. в рамках Гайдоровского форума прошла дискуссия на тему «Исламские финансы: опыт и перспективы» [4, с. 19].

Затормаживающим фактором для внедрения исламского банкинга в России является действующее законодательство: в соответствии с ст. 819 ГК РФ заемщик обязуется возвратить полученную денежную сумму и уплатить проценты на неё, ст. 834 ГК РФ подразумевает, обязательство банка выплачивать вкладчику строгий процент, указанный в договоре, что противоречит исламским канонам. Таким образом, для формирования в России полноценных исламских финансовых институтов необходимо провести усовершенствование существующей нормативно – правовой базы.

Также фактором, оказывающим влияние на развитие исламских банков на территории РФ является риск введения в заблуждение потребителей недобросовестными игроками рынка, которые могут «маскировать» свои операции под «соответствующие шариату», но на деле не приводить их в соответствие. Таким образом, необходимо создать в структуре Банка России специализированное подразделение, регулирующее деятельность финансовых институтов, соответствующее исламским принципам. Кроме того, создать в рамках Банка России центральный Шариатский совет, являющийся арбитром последней инстанции, определяющим соответствие операций банков шариатским принципам [2].

Одним из основных факторов, препятствующих введению исламских финансовых инструментов является отсутствие необходимого количества высококвалифицированных специалистов в нужной области. Однако, уже предприняты попытки решения данной проблемы. В Российском экономическом университете им. Г.В. Плеханова был объявлен набор на курсы «Исламские (партнерские) финансы». Занятия начались с 16 октября 2016 г. Руководителем программы является Зарипов Ильяс Абдулбярлович, к.э.н., магистр практики исламских финансов, выпускник INCEIF (Международный центр исламских финансов в Малайзии), член Российской ассоциации экспертов по исламскому финансированию.

Программа рассчитана на 12 недель и реализуется при поддержке кафедры «Управление рисками, страхование и ценные бумаги» РЭУ им. Г.В. Плеханова. Программа охватывает такие вопросы, как отличительные особенности исламских финансов, история развития исламских финансов в разных странах мира, исламские финансовые инструменты, перспективы использования таковых инструментов в России и пр. Организаторы привлекли к преподаванию в рамках программы не только признанных российских экспертов и практиков данной отрасли, но и зарубежных специалистов из Малайзии и Бахрейна. Стоит отметить, что в ряде ведущих московских ВУЗов в рамках различных экономических и финансовых дисциплин периодически проводятся лекции по исламским финансам и финансовым инструментам, однако полноценные дисциплины исламской экономики и права были реализованы лишь в НИУ ВШЭ в 2014–2016 гг. в рамках магистратуры «Исламское право» [1].

Также с 2016 г. начала работу программа магистратуры «Исламские финансы» в Казанском Федеральном университете.

Таким образом, негативная экономическая динамика российской экономики многократно повышает ценность таких мер экономической политики, которые способны стимулировать экономический рост, преодолеть рецессию и выйти на увеличивающиеся темпы экономического роста. В сложившейся геополитической ситуации, в условиях введения антироссийских санкций со стороны Запада, сотрудничество со странами Востока приобретает все большую значимость для нашей страны. Создание исламских финансовых институтов в России позволит привлечь дополнительные инвестиции. За последние 3 года в России было проведено множество мероприятий по теме исламского банкинга, что подтверждает растущий интерес к финансированию «по Шариату». Ряд инвестором-мусульман готовы диверсифицировать свой бизнес за счет реализации нестандартных финансовых моделей и вложений в халяльные продукты. Также происходит постоянное увеличение мусульманского населения в мире в целом и в России в частности, появляется ряд новых клиентов с особыми требованиями. Согласно прогнозам Pew Research Center's Forum on Religion & Public Life до 2030 г. мусульманское население в мире увеличится примерно на 35%.

#### Список литературы

1. В РЭУ им. Плеханова будут обучать исламским финансам. URL: <http://www.muslimeco.ru/oneews/2527> (дата обращения: 09.04.2017).
2. Зарипов И.А. Исламские принципы финансирования. URL: [https://arb.ru/b2b/discussion/islamskie\\_printsipy\\_finansirovaniya-9834871](https://arb.ru/b2b/discussion/islamskie_printsipy_finansirovaniya-9834871) (дата обращения: 09.04.2017).
3. Зарипов И.А. Исламские финансы: первый опыт и проблемы развития в банковском секторе, страховании и на финансовых рынках России. URL: <http://отрасли-права.пф/article/2710> (дата обращения: 10.04.2017).
4. Магомедова. Ю.Д. Развитие исламских финансовых институтов в современных условиях, Москва, 2017.
5. Рахметова А.М. Роль исламского банкинга в сближении банковского и реального секторов экономики // Банковское дело. 2012. №9. С. 73–76.
6. World Islamic Banking Competitiveness Report 2014–15. Participation Banking 2.0. Ernst & Young. 2014.

## **ПРЕИМУЩЕСТВА СИСТЕМЫ BLOCKCHAIN И ПРОБЛЕМЫ ЕЕ ВНЕДРЕНИЯ В РОССИИ**

В последнее время особенно актуальной является тема перспективности технологии распределенного реестра. Сорок пять крупнейших мировых банков (в частности, Bank of America, Morgan Stanley и прочие) состоят в консорциуме R3, который представляет собой финансово-технологическую исследовательскую компанию. Ими было разработано новое направление Blockchain – технология мобильных платежей и прочих финансовых потоков.

Blockchain – это публичная база операций, совершенных в системе Bitcoin. С ее помощью каждый пользователь может узнать, сколько bitcoin находилось по конкретному адресу в тот или иной период. Эту систему можно использовать там, где возникает недоверие между участниками. Например, в сделках купли-продажи всегда есть риск, что продавец не получит деньги, а покупатель – услугу или товар. С помощью системы можно проверять достоверность документов, товара, услуги или компании.

Blockchain – технология против краж. Если бы записи о выданных кредитах фиксировались в системе, можно было бы предотвратить предоставление займов по поддельным документам, мошенничество с ипотеками и автокредитованием. В некоторых странах уже рассматривается вопрос о внедрении системы для данных целей.

На сегодняшний день технология Blockchain используется преимущественно в криптовалютах (bitcoin, litecoin, nxt). В некоторых странах систему применяют для фиксирования прав при покупке произведений искусства.

Развитие системы Blockchain можно проследить на примерах ее успешного внедрения среди крупнейших компаний:

- в 2015 г. банк Goldman Sachs и фирма IDG Capital Partners вложили 50 млн долларов в стартап «Circle Internet Financial», нацеленный на использование Blockchain с целью улучшения качества переводов в bitcoin и долларах.

- технология Blockchain успешно применяется компанией Everledger для разработки системы гарантий для предприятий, занимающихся добычей алмазов. Покупатели смогут узнавать историю любого алмаза. Для этих целей Everledger инвестировало 850 млн долларов в базу данных.

- эстонская фирма Guartime, которая является передовиком в обработке цифровых данных страны, создала базу «Keyless Signature Infrastructure», построенную на bitcoin. Благодаря этому новшеству правительство может защищать информацию жителей страны в 1000 интернет-сервисах.

Есть еще несколько интересных стартапов с использованием Blockchain:

- tØ – платформа для торговли ЦБ;
- BoardRoom – система для корпоративного управления;
- UjoMusic – управление правами на произведения искусства;
- Provenance – система контроля происхождения товаров;
- BitProof – технология заверения документов.

Это далеко не весь список стартапов, использующих технологию Blockchain.

Оригинальность функционирования системы Blockchain заключается в том, что все данные объединяются с помощью математических алгоритмов в блоки, а последние образуют цепочку. Каждый блок содержит хэш предыдущего. Эта цепочка начинается от первого блока в системе и действует до последнего. Редактировать информацию, которая находится в сети длительное время, непрактично. Нужно переписывать все блоки. Длина цепи определяется по сложности, а не по количеству элементов.

Метод хэширования не оставляет детальной информации о транзакции, а только подтверждает сам факт ее существования. После обновления данных их нельзя изменить. Можно только добавить новую информацию.

Основой, на которой держится технология Blockchain, являются криптографические ключи. Ключ представляет собой очень длинное число. Например, такое: 28148310759910097565. Лишь набор хэш-функций может дать ему расшифровку. Для каждой записи подходит только один ключ. При замене хотя бы одного элемента в блоке набор цифр меняется полностью.

Вся информация о блоках хранится на компьютерах пользователей. Все они равноправны. После выхода в сеть, пользователь подключается ко всем остальным компьютерам. Важен тот факт, что сеть не привязана к географии.

Получив данные, пользователь проверяет их, убеждается в достоверности, сохраняет в сети, а затем передает дальше. Участники делятся на две группы: пользователи – те, кто создают новые записи, и майнеры – т.е., кто создают блоки.

Информация по сети распространяется таким образом: «пользователь с ключом X переводит 100 bitcoin пользователю с ключом Y». Данные открыты, но в то же время зашифрованы. Например, зная ключ автомобиля, можно проверить, находится ли он в залоге, при этом узнать имя владельца невозможно. Точно так же и здесь.

Майнеры собирают записи, проверяют и записывают в блоки, распределяющиеся по сети. Обычные пользователи получают доступ к этим блокам, чтобы хранить их у себя, генерировать корректные данные и проверять чужие.

Запись считается недостоверной, пока нет ее регистрации. Если она окажется поддельной, то ее могут аннулировать в любой момент. Используя такую запись, участник действует на свой страх и риск.

Собрав записи из сети, майнер формирует заголовок и генерирует ключ.

Хитрость майнинга заключается в том, что вероятность нахождения ключа всегда одинакова. Ключ невозможно купить. Каждый блок имеет только один ключ. Его нужно найти. Этим майнеры и занимаются. Процедура формирования ключей, с одной стороны, усложняет работу, а с другой – делает невозможной попытку формирования фальшивого блока.

Данная система обладает рядом преимуществ, обоснованных ее функционированием.

Распределенный характер базы делает ее защищенной от хакерских атак и обеспечивает конфиденциальность данных. Информацию из хэша копировать невозможно. Но даже если данные на каком-то этапе будут изменены, они не будут соответствовать цифровой подписи. Система сразу выдаст ошибку.

В банковской системе за всеми транзакциями следит один мощный аппарат. Внедрение большого числа компьютеров ресурсоемко. Система Blockchain дает возможность избавиться от посредников, ручной обработки данных, ускорить процессинг, снизить расходы.

Открытый доступ к информации полезен для регулятора. Государство сможет легче взимать налоги. Если банки ускорят процесс транзакции и снизят расходы, это сделает сервис более эффективным и дешевым. Международный перевод станет мгновенным.

У Blockchain есть не только достоинства, но и проблемы.

Все записи в Blockchain прозрачны, что можно отнести как к достоинству, так и к недостатку данной системы. Минус заключается в том, что все ваши записи внутри системы могут быть отслежены третьими лицами и использованы, допустим, в мошеннических целях.

Данную систему подстерегает и еще одна опасность. Если допустить, что большая часть разработчиков и пользователей системы Blockchain объединятся, то они смогут контролировать более половины мощности системы, а значит, заставят других участников системы соблюдать свои правила.

Проанализировав все достоинства и недостатки системы Blockchain, его решила внедрить одна из крупнейших электронных платежных систем Qiwi. В системе Qiwi информация ранее передавалась централизованно. Это приводило к высокой нагрузке и большому количеству отказов. Внедрение Blockchain повысило техническую безопасность и снизило затраты на процессинг.

Кошелек платежной системы Qiwi содержит «блочные цепи». В каждое последующее звено встраивается контрольная сумма предыдущего. В итоге блоки образуют цепь, в которой невозможно что-то изменить или изъять.

Следующая платежная система, в которую будут внедрять Blockchain – электронный кошелек WebMoney. Планирует, что по блочной цепи будет, происходит идентификация клиентов. Это позволит новым участникам системы подтверждать свою идентификацию без посещения офиса.

Система Blockchain имеет большой потенциал, но в России до недавнего момента не было активности ее внедрения. На это есть свои причины.

Во-первых, это незнание о новых технологиях. Мало кто из населения России знает о существовании Blockchain. Многие считают криптовалюты чем-то нелегальным.

Во-вторых, это отсутствие правового поля. В России криптовалюты официально запрещены, то есть все сделки не имеют правовой основы и являются незаконными.

В качестве решения данных проблем можно выделить следующие направления:

Во-первых, необходимо донести до населения преимущества данной системы при помощи приобщения потенциальных пользователей к Blockchain методом проведения специальных курсов в образовательных учреждениях, пропаганды преимуществ в СМИ, включая интернет.

К тому же, необходимо взять на вооружение и использовать опыт стартапа Blockstrap, который проводит серии бесплатных семинаров, посвященных блокчейн-технологии, для жителей Турции, Германии, Австралии, Чехии и Англии. Курс рассчитан для людей, желающих больше узнать о публичных реестрах, для разработчиков программного обеспечения, людей, интересующихся цифровой экономикой.

В рамках программы слушатели узнают о распределенных системах, технологии цепей и учатся создавать собственные приложения. При этом, от участников требуется только наличие базовых знаний о создании сайтов и разработке приложений в целом.

Во-вторых, законодательно разрешить операции с bitcoin, разработать правовую базу.

В настоящее время намечаются пути решения данной проблемы. Так, 11 апреля 2017 г. замминистра финансов РФ А.В. Моисеев сообщил, что операции с bitcoin и другой криптовалютой могут быть легализованы в России в 2018 г.

В Государственной Думе активно идет работа над созданием правовых основ для биржевых торгов криптовалютами. Российские власти делают первый шаг на пути придания криптовалютам юридического статуса.

Крупнейший банк России, Сбербанк, намерен вступить в консорциум R3, чтобы интегрировать сервисы на базе криптотехнологии. Это позволит повысить уровень защиты транзакций и снизить зависимость от системы SWIFT в будущем. Методы защиты базы данных системы практически исключают возможность подмены записей. В то же время БД характеризуется высоким уровнем распределенности и открытости информации.

Сбербанк планирует использовать новую систему для осуществления переводов между дочерними компаниями и другими банками. О внедрении собственной криптовалюты речь не идет. К тому же у Центробанка негативная позиция ко всем суррогатным деньгам.

Теоретически технология Blockchain может смягчить часть политических рисков. Когда санкции против России только вводились, банки опасались, что их могут отключить от SWIFT. Применение Blockchain повышает стабильность операций, так как у системы нет единого регулятора.

Председатель правления Сбербанка Г.О. Греф заявил, что России важно «не прозевать» технологию Blockchain.

Также Греф отметил, что в мире IT насчитывается пять революций: изобретение mainframe-компьютеров, персональных компьютеров, появление интернета, социальные сети и технологии Blockchain.

«Пока эту технологию никто до конца не понимает, – признал глава Сбербанка, – однако она радикальным образом изменит всю экономику». «Мы не понимаем влияние этой технологии на все сферы нашей жизни. Мы понимаем только, что это очередная «подрывная» технология значимостью с интернет», – заявил он [2].

Технология Blockchain позволяет проводить анонимные платежи без посредников с учетом необратимости произведенных транзакций. Изначально технология использовалась для создания и обращения bitcoin. Однако теперь мировые финансовые группы задумались об использовании Blockchain как средства ускорения и удешевления транзакций.

При этом Сбербанк уже внедряет ряд проектов на основе Blockchain, рассказал Греф. Например, дочерняя компания госбанка «Сбербанк факторинг» реализовала проект на основе Blockchain с ритейлером «МВидео».

«Потенциал технологии таков, что банков в их классическом виде просто не останется. Это будет, может быть, какая-то платформенная история, которая будет предоставлять услуги для большого количества клиентов. И это сегодня не какие-то представления, а подтвержденные экспериментами отдельные направления Blockchain», – добавил Греф [2].

Система Blockchain малоизвестна в России. Поэтому стоит дать несколько рекомендаций для тех, кто планирует использовать данную систему:

- несмотря на большой потенциал технологии, не стоит стремиться прикрутить ее к каждому Blockchain. Пятое колесо еще никому не помогло.
- нет необходимости разрабатывать «свой» Blockchain. Лучше доработать действующую схему под потребности своего проекта.
- если приняли решение внедрять Blockchain, то ориентироваться нужно сразу на весь мир. Только тогда можно раскрыть весь потенциал проекта.

Бесспорно, уже через несколько лет таким же повседневным явлением, как интернет, станет технология Blockchain. Что это значит? Обычные услуги и товары можно будет получать с использованием системы: оформлять паспорт, регистрировать авто, получать кредит, покупать билеты и т.д. Человеку достаточно будет только предоставить ключ от системы, чтобы получить или проверить услугу. Это позволит улучшить качество жизни.

Для России главное – разрешить на официальном уровне операции с bitcoin, что позволит быстрее нашим банкам подключиться к системе Blockchain и, соответственно, перейти к более быстрым и безопасным операциям.

### Список литературы

1. Анатолий Бурчаков. Уже не просто тренд: обзор продуктов и технологий на основе блокчейн // Информационный портал «vc.ru». 26.02.2016. URL: <https://vc.ru/p/blockchain-conference> (дата обращения: 13.04.2017).
2. Герман Греф: блокчейн дал потрясающие результаты проектам Сбербанка. URL: Информационный портал «Forklog». 16.03.2017. URL: <http://forklog.com/german-gref-blokchejn-dal-potryasayushhie-rezultaty-proektam-sberbanka/> (дата обращения: 14.04.2017).
3. Греф: блокчейн перевернет все индустрии. URL: Информационный портал «Blockchain & Bitcoin conference Russia». 22.01.2016. URL: <https://moscow.blockchainconf.world/ru/article/gref-blokcheyn-perevernyot-vse-industrii-32544> (дата обращения: 14.04.2017).
4. Легализация криптовалют в России. Комментарий эксперта. URL: Информационный портал «Амурпресс». 13.04.2017. URL: <http://amurpress.ru/business/4845/> (дата обращения: 14.04.2017).
5. Медведев поручил изучить потенциал блокчейна для экономики России. URL: Информационный портал «Rusbase». 6.03.2017. URL: <http://rb.ru/news/medvedev-tuda-zhe/> (дата обращения: 14.04.2017).
6. Минфин расскажет правительству о планах регулирования биткоина. URL: Информационный портал «Новости@mail.ru». 14.04.2017. URL: <https://news.mail.ru/economics/29420193/> (дата обращения: 14.04.2017).
7. Центробанк: разрешать криптовалюты в РФ в 2018 году рано. URL: Информационный портал «Пронедра». 12.04.2017. URL: <https://pronedra.ru/money/2017/04/12/centrobank-kriptovalyuty/> (дата обращения: 14.04.2017).
8. Юлия Ибрагимова // Криптовалюта: «за» и «против». URL: Информационный портал «Геополитика». 14.10.2016. URL: <http://geo-politica.info/kriptovalyuta-za-i-protiv.html> (дата обращения: 13.04.2017).
9. David Siegel // Introduction to blockchain and Ethereum. URL: Supplemental e-book. February 2017. Систем. требования: Adobe Acrobat Reader. URL: <http://www.decentralstation.com/reference/> (дата обращения: 14.04.2017).
10. Jonathan Hassell // What is blockchain and how does it work? URL: article. 14.04.2016. URL: <http://www.cio.com/article/3055847/security/what-is-blockchain-and-how-does-it-work.html> (дата обращения: 14.04.2017).
11. Oscar Townsley // Why you should care about blockchains: the non-financial uses of blockchain technology. URL: article. 24.03.2016. URL: <http://www.nesta.org.uk/blog/why-you-should-care-about-blockchains-non-financial-uses-blockchain-technology> (дата обращения: 14.04.2017).

## **ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ СЛУЖБЫ ЗАНЯТОСТИ И ЧАСТНЫХ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИОННОЙ АСИММЕТРИИ НА РЫНКЕ ТРУДА РЕГИОНА**

Исследование выполнено при финансовой поддержке РФФИ, проект «Снижение асимметрии информации на региональном рынке труда» №16–12–59015

В современности региональный рынок труда, как и любой региональный рынок, существует в условиях информационной асимметрии, то есть информация распределена неравномерно между различными участниками рассматриваемого рынка, каждый из них не обладает полной и достоверной информацией при принятии решений, что приводит к возрастанию количественных и качественных диспропорций спроса и предложения труда, неоптимальному распределению и использованию трудовых ресурсов, как следствие, к снижению эффективности функционирования рынка труда региона в целом.

Помимо наёмных работников и работодателей, на региональном рынке труда очень важна роль участников инфраструктуры данного рынка. К ним относятся органы государственной власти и негосударственные структуры содействия занятости, кадровые агентства, общественные организации, а также создаваемые ими правовые, финансово-экономические и информационные институты, которые обеспечивают эффективное взаимодействие между субъектами рынка труда, способствуют реализации функций данного рынка и влияют на его функционирование. Под действием инфраструктуры рынка труда создаются благоприятные экономические, социально-психологические и прочие условия для функционирования рынка труда региона.

В наших предыдущих исследованиях [9–11] было показано, что на рынке труда Пермского края государственные и частные посредники существуют обособленно друг от друга, нацелены на трудоустройство разных групп соискателей на вакантные должности: основная часть вакантных рабочих мест, требующих среднего или низкого уровня квалификации, сосредоточена в государственных службах занятости, а вакансии квалифицированных специалистов и руководителей – в частных кадровых агентствах. Однако, как показывает мировая практика и опыт других регионов России, данные структуры могут дополнять друг друга, способствовать решению задач повышения занятости и сокращения асимметрии информации на региональном рынке труда.

Существует несколько направлений взаимного сотрудничества органов службы занятости и частных кадровых агентств, которые зафиксированы в международных документах. Так, в Рекомендации МОТ о частных агентствах занятости № 181 [8, п. 17] содержится перечень мер, способствующих сотрудничеству между государственной (региональной) службой занятости и частными агентствами занятости. Аналогичный перечень областей возможного взаимодействия предлагается Международной Конфедерацией частных агентств по трудоустройству (СИЕТТ) [12].

Для снижения информационной асимметрии на рынке труда региона к основным инструментам в рамках взаимодействия можно отнести пять мероприятий, рассмотренных далее.

Первое мероприятие – заключение соглашений или договоров о предоставлении определенных видов услуг или о сотрудничестве в сфере занятости населения. Например, в Германии безработные, обратившиеся в государственную службу занятости, направляются в частные кадровые агентства, с которыми заключен договор о предоставлении услуг по трудоустройству. После успешного трудоустройства соискателя частному агентству занятости выплачивается вознаграждение. Таким образом, целесообразно привлекать частные кадровые агентства к выполнению государственных программ содействия занятости населения на территории региона, особенно в тех сегментах регионального рынка труда, где они более эффективны, чем государственные службы занятости.

В России есть удачные примеры заключения договоров о взаимодействии между государственными и частными агентствами занятости. Так, в Новосибирской области заключено 15 договоров о сотрудничестве по вопросам мониторинга трудовой сферы и рынка труда, содействия в трудоустройстве молодежи, рекрутинга, переобучения соискателей и консалтинга. В дальнейшем в регионе были созданы единые консультационные пункты, где граждане могут оперативно ознакомиться с имеющимися вакансиями, что способствует повышению информированности участников регионального рынка труда в целом [6] и снижению асимметрии информации между ними. А также

совместно организуются тренинги-семинары различной направленности, в том числе «Технология поиска работы», «Ориентация на рынке труда», «Регулярная аналитика рынка труда» и другие [7].

В Свердловской области развитие партнерства государственной службы занятости населения с частными агентствами занятости и кадровыми агентствами зафиксировано в качестве мероприятия, предусмотренного государственной программой Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 г.» [2]. Согласно отчету о выполнении данной программы в 2016 г. [4], доля заключенных соглашений о сотрудничестве в сфере занятости населения между органами службы занятости и частными агентствами занятости, кадровыми агентствами в общем количестве зарегистрированных на территории Свердловской области частных агентств (кадровых агентств) составляет 60% при плановом значении в 25%, перевыполнение показателя обусловлено высокой заинтересованностью во взаимодействии обеих сторон в вопросах развития современного рынка труда региона, достижения эффективной занятости и минимизации безработицы.

Аналогичное соглашение существуют в Республике Татарстан между региональными центрами занятости и Ассоциацией кадрового менеджмента, являющейся некоммерческим объединением предприятий Республики Татарстан, работающих в сфере подбора персонала [5]. Заключение данного соглашения для обеспечения трудовыми ресурсами предприятий, находящихся на территории Республики Татарстан включает в себя следующие цели: повысить объем обеспечения трудовыми ресурсами предприятий, находящихся на территории региона, и обеспечить качество взаимодействия государственно-частного партнерства в сфере содействия занятости населения.

В Республике Башкортостан развивается взаимодействие между органами службы занятости и частными кадровыми агентствами по вопросам трудоустройства граждан Российской Федерации вне территории их постоянного проживания. Использование передового опыта в данном направлении позволит снизить асимметрию информации на региональном рынке труда, как следствие, и потери от ее существования.

Второе направление взаимодействия – разработка Концепции развития сотрудничества в сфере содействия занятости населения. В данной Концепции следует определить цель, основные задачи, принципы и формы взаимодействия, перечень и объем функций, которые можно передавать на основе соглашений о сотрудничестве. Реализация данной Концепции позволит четче определять потребности в сфере управления занятостью населения с учетом социально-экономических особенностей региона.

Третье направление – организация обмена информацией и аналитическими материалами о состоянии и тенденциях на рынке труда региона, в том числе обмена информацией о вакантных рабочих местах. Например, в Италии на законодательном уровне предусмотрено присоединение всех государственных и частных служб занятости к общенациональной компьютерной сети, которая используется для обобщения и обмена информацией о характере и объеме спроса и предложения рабочей силы (с целью ограничения или ликвидации услуг, предоставляемых «серым» рынком) [1, с. 108].

В России подобная практика не получила распространения, но, например, Служба занятости г. Москвы обменивается с рядом частных агентств занятости банками вакансий, предлагает свой сервер в сети Internet для размещения резюме. В Республике Татарстан создана Единая база кадрового резерва республики.

Обмен информацией и аналитическими материалами между государственными и частными службами занятости позволяет снизить асимметрию информации между ними, получать более полную картину о ситуации на современном рынке труда региона и, следовательно, принимать грамотные управленческие решения в данной сфере при проведении региональной политики.

В 2015 г. на уровне Российской Федерации предпринята попытка создать единую общероссийскую базу вакансий «Работа в России», однако, размещение объявлений в данной базе не является обязательным для работодателей и кадровых агентств, как следствие, информация о потребностях региональной экономики в рабочей силе отражена лишь частично. На уровне регионов созданы базы данных вакансий региональных служб занятости, то есть они включают только вакансии, зарегистрированные региональными органами по содействию трудоустройству, и, соответственно, не содержат вакансии частных агентств занятости.

Четвертое мероприятие, направленное на развитие взаимодействия государственных и частных служб занятости, – ежегодное проведение круглых столов с участием представителей обеих сторон для выработки совместных предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы развития регионального рынка труда и содействия занятости населения [3].

Пятое мероприятие – проведение совместных ярмарок вакансий. Важно обеспечивать участие кадровых агентств в ярмарках вакансий, представляющих собой организованную возможность непо-



средственного контакта работодателей с потенциальными работниками. На ярмарках вакансий представители предприятия информируют об имеющихся у них вакансиях, оформляют на работу или назначают время и место для дальнейших переговоров в целях проверки профессиональной пригодности претендентов, что в целом призвано снизить асимметрию информации между участниками регионального рынка труда. Подобная практика получила распространение в Самарской и Свердловской областях, а также на территории Республики Татарстан.

Результаты анализа реализации предложенных мероприятий в рамках сотрудничества органов службы занятости и частных кадровых агентств, нацеленных на снижение информационной асимметрии на региональном рынке труда, в ряде регионов Приволжского и Уральского федеральных округов представлены в табл. 1.

**Реализация мероприятий по снижению асимметрии информации на рынке труда в ряде регионов Приволжского и Уральского федеральных округов**

| Мероприятия  | Регионы           |                       |               |                         |                      |                   |                      |                       |                     |                     |                      |
|--|-------------------|-----------------------|---------------|-------------------------|----------------------|-------------------|----------------------|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------------|
|  | Кировская область | Нижегородская область | Пермский край | Республика Башкортостан | Республика Татарстан | Самарская область | Свердловская область | Удмуртская Республика | Ульяновская область | Челябинская область | Чувашская Республика |
| 1. Заключение соглашений о сотрудничестве в сфере занятости населения  | -                 | -                     | -             | +                       | +                    | -                 | +                    | -                     | -                   | -                   | -                    |
| 2. Разработка Концепции развития сотрудничества в сфере содействия занятости населения                         | -                 | -                     | -             | -                       | -                    | -                 | +                    | -                     | -                   | -                   | -                    |
| 3. Организация обмена информацией и аналитическими материалами о состоянии и тенденциях на рынке труда региона | -                 | -                     | -             | -                       | +                    | -                 | +                    | -                     | +                   | -                   | -                    |
| 4. Проведение совместных круглых столов  | -                 | -                     | -             | -                       | +                    | -                 | +                    | -                     | -                   | -                   | -                    |
| 5. Проведение совместных ярмарок вакансий  | -                 | -                     | -             | -                       | +                    | +                 | +                    | -                     | -                   | -                   | -                    |

Из таблицы видно, что в большинстве рассматриваемых регионов предложенные мероприятия не применяются вообще (Кировская, Нижегородская, Челябинская области, Пермский край, Удмуртская и Чувашская Республики), либо применяется какое-то одно из мероприятий (Республика Башкортостан, Самарская и Ульяновская области). Только в двух регионах (Республике Татарстан и Свердловской области) из одиннадцати происходит системное развитие взаимодействия органов службы занятости и частных кадровых агентств.

В заключение следует подчеркнуть, что сотрудничество государственных и частных служб занятости способствует повышению имиджа и привлекательности Центров занятости как для кандидатов, так и для работодателей; оперативному закрытию вакансий предприятий, находящихся на территории региона, и, следовательно, росту экономики и инвестиционной привлекательности, сокращению экономических и социальных затрат на поиск работы и подходящих претендентов на рабочие места; большей открытости информации о вакансиях и соискателях и снижению асимметрии информации.

**Список литературы**

1. Барбье Ж.-П., Хансен Э., Самородов А. Публично-частное сотрудничество в организации служб занятости // Цивилист: ежеквартальный научно-практический журнал / Рос. акад. правосудия, Рос. правовая акад. Минюста РФ. М., 2007. № 1. С. 105–114.
2. Государственной программы Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 г.»: утверждена постановлением Правительства Свердловской области от 21.10.2013 № 1272-ПП (ред. от 14.03.2017).
3. Локтюхина Н.В. Приступить к сотрудничеству! Государственная служба занятости и частные кадровые агентства на рынке труда // Кадровик. 2011. №9. С. 211–215.

4. Отчет о реализации государственной программы Свердловской области «Содействие занятости населения Свердловской области до 2024 г.» в 2016 г. URL: <http://www.sznu.ru/Documents/Detail/9e68c746-eee5-414b-87ad-888b4f4c0033/> (дата обращения: 04.04.2017).
5. Официальный сайт Ассоциации кадрового менеджмента. URL: <http://www.advance-job.ru/akm/> (дата обращения: 04.04.2017).
6. Первое соглашение о взаимодействии с кадровым агентством города. URL: <http://www.rabota-nsk.ru/?/info/info834/> (дата обращения 04.11.2016).
7. Первые шаги сотрудничества сделаны // Электронная газета «Человек и работа». URL: [http://gazeta.dtn.nso.ru/main/news/view/466/1/pervye\\_shagi\\_sotrudnichestva\\_sdelany.html](http://gazeta.dtn.nso.ru/main/news/view/466/1/pervye_shagi_sotrudnichestva_sdelany.html) (дата обращения: 04.11.2016).
8. Рекомендация Международной организации труда №188 «О частных агентствах занятости»: принята 19.06.1997.
9. Станишевская С.П., Якупова И.Н. Исследование информационных потоков на региональном рынке труда // European Social Science Journal (Европейский журнал социальных наук). 2015. №12. С. 185–192.
10. Якупова И.Н. Инфраструктура регионального рынка труда: выполняемые функции и состав участников (на примере Пермского края) // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции. Уфа: АЭТЕРНА, 2015. Ч. 2. С. 287–292.
11. Якупова И.Н. Управление процессом снижения асимметрии информации на региональном уровне: современное состояние // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития: материалы II Междунар. науч.-практ. конф. Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. С. 170–172.
12. CIETT: International Confederation of Private Employment Agencies. URL: <http://www.ciett.org/> (дата обращения: 05.04.2017).

## **Секция 4. Математические методы и модели в экономике: теоретические и прикладные аспекты**

**С.О. Богданова**  
(Науч. руководитель д.ф.-м.н., профессор Симонов П.М.)  
ПГНИУ, г. Пермь

### **ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ДАННЫХ В СЕТИ ИНТЕРНЕТ**

#### **Введение**

Последние два десятилетия в области информационных технологий можно наблюдать непрекращающийся рост интереса к направлениям анализа данных. За совокупностью методов обнаружения скрытых, ранее не доступных данных закрепился термин Data Mining, успевший стать привычным в зарубежной литературе, также можно встретить понятия Knowledge Discovery («обнаружение знаний») и Data Warehouse («хранилище данных»). В русскоязычных источниках Data Mining чаще всего интерпретируется словосочетанием «интеллектуальный анализ данных». Сделаем отсылку к классическому определению Data Mining, которое более 20 лет назад было предложено основоположниками направления в работе «Advances in Knowledge Discovery and Data Mining»[1]:

«The non-trivial process of identifying valid, novel, potentially useful, and ultimately understandable patterns in data»- нетривиальный процесс обнаружения новых, потенциально полезных, корректных и интерпретируемых закономерностей в данных.

Во времена 3 и 4 поколения ЭВМ десятки лет назад также был интерес к анализу данных. Но в те года мощность вычислительных машин была не велика по сравнению с современным оборудованием, что не позволяло совершать сложные вычислительные операции. Так идея использования ЭВМ для интеллектуального анализа данных на некоторое время была отодвинута на задний план.

В наши дни мощность вычислительной техники (говоря не только о суперкомпьютерах, но и о персональных компьютерах) достигла высокого уровня, объемы информации, которые необходимо обработать и анализировать, растут с каждым днем. Эти факторы дали толчок к развитию интеллектуального анализа данных, а также появлению некоторых ответвлений, одно из которых Web Mining («добыча данных из сети Интернет»), связанное непосредственно с развитием и распространением всемирной сети.

Растущая популярность web-контента среди широких масс пользователей создает необходимость в автоматическом анализе непрерывно пополняющихся объемов информации из сети Интернет. Развитие глобальной информационной инфраструктуры позволило каждому пользователю не только потреблять уже имеющуюся информацию, но также добавлять и распространять что-то свое, а поиск релевантной информации все усложняется. Интернет-магазины, браузерные игры, информационные порталы – все ставят одной из своих целей привлечение и удержание пользователей на своем ресурсе. В связи с этим для эффективного решения задач поиска, структурирования и анализа информации в сети, оптимизации и персонализации сайтов предназначено относительно новое направление в методологии анализа данных – **Web Mining**.

#### **Data Mining**

Для начала сделаем отсылку к такому понятию, как Data Mining. В переводе с английского языка, это не что иное, как «добыча данных». Если же взглянуть в отечественные источники, то чаще всего встречается понятия «интеллектуальный анализ данных», также можно встретить «обнаружение знаний в базах данных» или «глубинный анализ данных». В данной отрасли эти словосочетания можно считать синонимами.

«Data Mining – исследование и обнаружение «машиной» (алгоритмами, средствами искусственного интеллекта) в сырых данных скрытых знаний, которые ранее не были известны, нетривиальны, практически полезны, доступны для интерпретации человеком» [3, с. 384]. Такая формулировка, которую принято считать классической, была предложена в 1996 г. одним из основоположников направления – Григорием Пятецким-Шапиро.

#### **Web Mining**

Web Mining может начать целую эпоху в использовании инструментов Data Mining в целях обнаружения ранее скрытых взаимосвязей и потенциально полезных знаний в сети Интернет. Интеллектуальный анализ в сети Интернет готов помочь предпринимателям и аналитикам в набирающем обороты интернет-бизнесе. Возможность выявлять интересы и желания отдельно взятого посетителя,

основываясь на наблюдениях за характером его действий, в умелых руках поможет добиться превосходства над конкурентами в выбранной сфере деятельности.

С помощью средств Web Mining можно найти ответы на экономически важные вопросы:

- что интересует пользователя или группу пользователей, посетивших веб-портал;
- какая часть посетителей интернет-магазина в перспективе является клиентами;
- эффективно ли работает реклама вашего сайта;
- какая группа клиентов интернет-магазина или сайта приносит наибольшую прибыль.

В бизнес-аналитике Web Mining позволяет решить ряд важных задач:

- получить характеристику гостей сайта и непосредственно покупателей Web-магазина (с решением задач кластеризации и классификации);
- определить стандартные пользовательские сессии и порядок перехода по страницам внутри веб-портала и страницу ухода (поиск популярных наборов, ассоциативных правил);
- выделить группы или кластеры пользователей;
- найти зависимости между приобретенными товарами или услугами (поиск ассоциативных правил) [4].

Использование всемирной сети предоставляет человеку колоссальное количество источников информации, мультимедийных файлов и интернет-магазинов, однако сразу же можно столкнуться с перечнем проблем как при анализе уже полученных данных, так и при получении еще сырой, но релевантной информации.

- Из-за огромного количества веб-ресурсов возникает проблема выбора наиболее подходящей информации, соответствующей требованиям пользователя в наибольшей степени. Многие источники содержат материалы, составленные некомпетентными людьми, или являются рекламой продукта. Поэтому, что каждый знает на личном опыте, далеко не все ссылки, которые мы получили из поискового запроса, содержат требуемые документы, файлы или товары. Еще большей проблемой, как для создателей ресурса, так и для потенциальных посетителей, являются страницы без индексации.

- После трудоемкого процесса сбора информации возникает проблема “добычи скрытых знаний и закономерностей”. Стоит отдельно выделить трудоемкий процесс осознания, понимания сведений, извлечения ключевых идей, вложенных авторами.

- Для предоставления пользователю таргетированной информации, которая с высокой вероятностью оказалась ему полезна, важно получить информацию от пользовательских клиентов. Так изучение потребителя усложняется из-за непредоставления браузерами части информации или при использовании средств скрытия информации.

Выделим 4 основные стадии работы с данными, которые являются классическими для Web Mining:

- входной этап (input stage), в ходе которого извлекается как можно больше информации из первоисточников (например, log-файлы серверов, тексты электронных документов);
- этап предварительной обработки (preprocessing stage) заключается в отсеивании лишней, избыточной, нерелевантной информации, предоставлении выбранных данных в удобном для последующей работы виде;
  - моделирование (patterns discovery) – непосредственно создание моделей;
  - анализ моделей (patterns analysis) – интерпретация выходных результатов и выбор лучшей модели [5].

Однако в зависимости от решаемой задачи можно выделить конкретные процедуры. Так в зависимости от поставленной цели можно выделить 3 категории Web mining:

- Анализ использования веб-ресурсов (Web Usage Mining).
- Извлечение веб-структур (Web Structure Mining).
- Извлечение веб-контента (Web Content Mining).

Ниже на рис. 1 проиллюстрировано, какие из основных задач Data Mining применяются в отдельных категориях Web Mining.

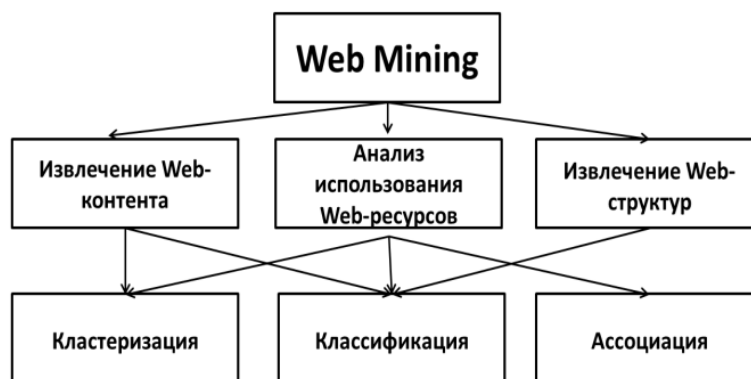


Рис. 1. Категории Web Mining и задачи Data Mining

Стоит сказать, что главным образом кластеризация отличается от классификации тем, что изначально не заданы группа и, возможно, их количество.

### **Web Usage Mining**

Анализ использования веб-ресурсов базируется на получении данных из логов веб-серверов. Целью данного направления можно назвать определение интересов и целей пользователей при посещении определенных веб-порталов. В процессе работы стоит обратить особое внимание на очистку (предобработку) данных, поскольку необходимо избавиться от лишних записей лога, например, посещений бот-программ.

Каждый посетитель интернет-портала имеет свои личные вкусы, требования, которые и определяют список посещаемых ресурсов. Одной из задач является определение порядка посещения страниц пользователем, а также их содержания. На основе полученных данных можно будет сделать вывод о его предпочтениях. На этапе анализа моделей можно выделить тренды в поведении пользователей, выявить наиболее посещаемые страницы и те, на которых сессия оканчивается. В результате можно сделать вывод об эффективности работы ресурса, а, главное, заняться оптимизацией сайта: исправить ранее не замеченные проблемы в функционировании, дизайне, рекламе [5].

### **Web Structure Mining**

Извлечение веб-структур предполагает анализ отношений между сайтами, порталами для выявления взаимосвязей и закономерностей. В ходе работы строится модель, на основании которой можно классифицировать веб-ресурсы, найти аналоги или первоисточники.

В основании документов лежат гиперссылки, архитектуру которых можно представить в виде направленного графа

$$G=(D, L),$$

где D – ряд страниц, документов или узлов;

L – набор ссылок между ними [5].

Результаты, полученные в данном направлении, могут служить базисом для дальнейшего извлечения веб-контента.

### **Web Content Mining**

Задачей, с которой чаще всего встречаются люди в повседневной жизни, является поиск знаний в сети Интернет. Направление Web Content Mining помогает решить эту трудоемкую, затратную по времени задачу. Инструментами выступают методы Data Mining и возможности машинного обучения.

Важной задачей является поиск похожих по смыслу слов, синонимов, в других источниках, а также количество совпадений. Далее документы делят на кластеры или классы в зависимости от поставленной задачи по смысловой близости.

Извлечение веб-контента применяется для оптимизации поиска индексированных документов [5].

Зачастую, на практике категории Web Mining используется не отдельно друг от друга, а в совокупности.

### **Social Mining**

С ростом популярности интернета привычной и для многих обязательной частью досуга стали социальные сети. Они же открывают много возможностей для применения методов интеллектуально-

го анализа данных для обнаружения зависимостей между пользователями и группами в социальных сетях. Так Social Mining сочетает в себе математические методы и современную социальную теорию [7, с. 248].

Взаимоотношения между людьми или группами (узлами), а также потоки информации (дуги) между ними, можно представить в виде понятного и универсального средства для наглядного представления данных – в виде графа, ориентированного или нет в зависимости от задачи [6].

Отметим характерные черты социальной сети при визуализации её в виде графа:

- род связи между узлами может варьироваться от задачи к задаче;
- участники анализа (узлы) описываются атрибутами: так, каждый человек имеет свойственные ему характеристики (пол, возраст и т.д.);
- совокупности разнообразных связей между узлами образуют сетевую структуру (рис. 6);
- между субъектами анализа может возникать взаимосвязь различной степени. Жирными линиями показаны сильные связи, пунктирными – слабые (рис. 6).

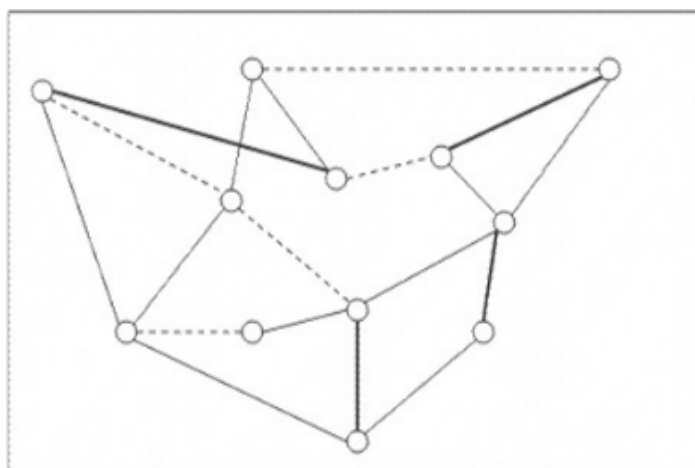


Рис. 2. Пример структуры простейшей социальной сети

### Заключение

С каждым днем все больше людей начинают пользоваться возможностями, которые предоставляет Интернет. Растет количество сайтов, предоставляемых услуг, пользователей, тем самым всемирная сеть все больше нагружается информацией. Для работы с этой информацией простых средств анализа и статистики стало недостаточно, что послужило основанием для применения методов и задач интеллектуального анализа данных в отношении к сети Интернет. Анализ использования Web-ресурсов применяется в целях привлечения и удержания клиентов, позволяет упростить процессы усовершенствования и персонализации сайтов, также он позволяет найти слабые места в системе.

Применение методов интеллектуального анализа данных в направлении Web, в частности, Social mining, позволяют упростить поиск необходимой информации, взаимодействие с клиентом, нахождение закономерностей, новых данных и скрытых связей.

### Список литературы

1. Knowledge Discovery Through Data Mining: What Is Knowledge Discovery? Tandem Computers Inc., 1996.
2. Люгер Джордж Ф. Искусственный интеллект: стратегии и методы решения сложных
3. Барсегян А.А. Технологии анализа данных, 2-е изд., перераб. и доп. СПб.:БХВ-Петербург, 2007. 384 с.
4. Markov Z, Larose D.T. Data-mining the Web : uncovering patterns in Web content, structure, and usage, - John Wiley & Sons Inc., 2007
5. <https://basegroup.ru/community/articles/basic-conceptions>
6. Давыдов А.А. Системная социология: Social Networks Mining. М.: ИС РАН, 2009.
7. Градосельская Г.В. Сетевые измерения в социологии: Учебное пособие / под ред. Г.С. Батыгина. М.: Издательский дом «Новый учебник», 2004.
8. Анализ данных и процессов: учеб. пособие / А.А. Барсегян, М.С. Куприянов, И.И. Холод, М.Д. Тесс, С.И. Елизаров. 3-е изд., перераб. и доп. СПб.: БХВ-Петербург, 2009. 512 с.

## **КРЕДИТНЫЕ РИСКИ БАНКА. МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЕЛИЧИНЫ РЕЗЕРВА НА ВОЗМОЖНЫЕ ПОТЕРИ ПО ССУДАМ ПАО «СБЕРБАНК»**

В настоящее время наблюдается рост величины банковских рисков в силу ожесточенной конкурентной борьбы на рынке банковских услуг. Организации банковского сектора всё чаще проявляют нерациональное поведение, всё более рискуя проведением ряда ненадежных операций, что в результате приводит к значительному ухудшению положения кредитных организаций и, как следствие, к отзыву лицензии (рис. 1). Проблема предупреждения и снижения рисков как никогда становится актуальной. Экономическое сообщество бурно обсуждает эту проблему: без упоминания понятия риска трудно найти хотя бы несколько статей, повествующих о злободневных вопросах банковской деятельности.

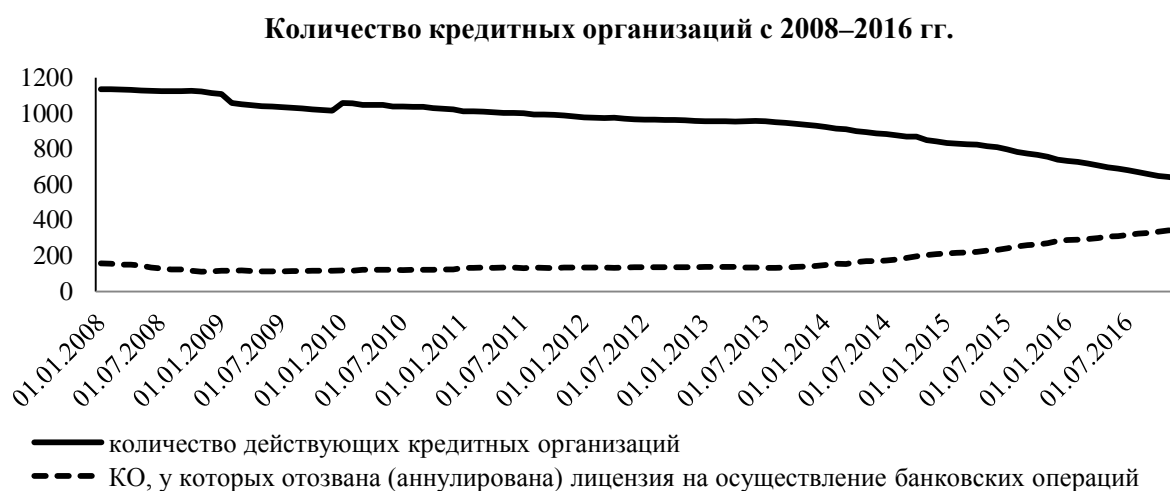


Рис. 1. Динамика изменения количества кредитных организаций с 2008–2016 гг. [14]

На наш взгляд, справедливо суждение о том, что банки берут на себя двойной риск. Обладая капиталом, представляющим собой преимущественно заемный капитал, позаимствованный на временной основе, банк вдвойне рискует при кредитовании т.к. передает не принадлежащие ему на правах собственности ресурсы во временное пользование. Банковские риски являются в большей степени социально-ответственными процессами. В условиях, когда банки рискуют не только собственными, но, главным образом, заемными ресурсами, последствия становятся более острыми [1]. В случае неудачи теряет не только банк, но и его клиенты – физические и юридические лица, разместившие в нем свои денежные средства. Банковские кризисы оказываются при этом более болезненными, чем кризисы производства, поскольку влекут за собой многочисленные финансовые потери участников, связанных друг с другом цепочкой денежно-кредитных обязательств [2].

Актуальность рассматриваемой проблемы наряду с величиной возможных неблагоприятных последствий неоправданных банковских рисков способствуют увеличению числа исследований, направленных на выявление существенных свойств и признаков рисков банковской сферы, методов оценки вероятности наступления негативных исходов, определения наиболее действенных способов минимизации рисков.

Объектом исследования данной статьи являются кредитные риски банков, предметом – способы минимизации рисков. Цель исследования: построение модели величины резерва на возможные потери по ссудам ПАО «Сбербанк», одного из способов предотвращения негативных последствий проведения рискованных кредитных операций.

Согласно Письму Банка России «О типичных банковских рисках», кредитный риск рассматривается как «риск возникновения у кредитной организации убытков вследствие неисполнения, несвоевременного либо неполного исполнения должником финансовых обязательств перед кредитной организацией в соответствии с условиями договора» [8]. С одной стороны, кредитные операции являются главной статьей дохода коммерческих банков, с другой стороны, риск при снижении кредито-

способности заёмщика, ухудшении качества кредитного портфеля, возникновении просроченного основного долга и процентных платежей, появлении проблемных ссуд, наличии ненадёжных источников погашения долга может нанести немалый ущерб банку [4]. Согласно данным статистики, наблюдается тенденция роста доли ссуд с просроченными платежами на рынке кредитования физических лиц с января 2013 г., на начало 2017 г. данная величина составляет около 12% (рис. 2). Подобная тенденция справедлива и для рынка кредитования юридических лиц: большая часть рассматриваемого периода характеризуется ростом величины просроченной задолженности (рис. 3).

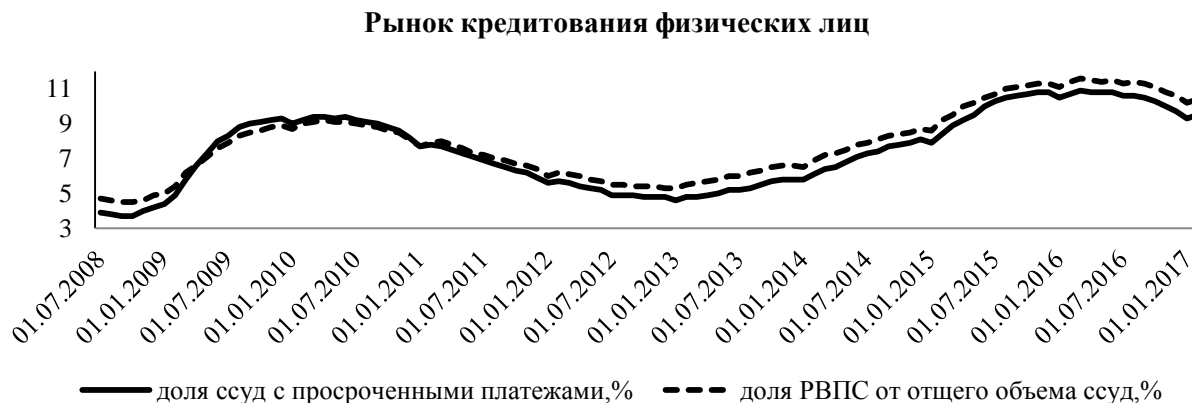


Рис. 2. Динамика доли ссуд с просроченными платежами на рынке кредитования физических лиц в период с июля 2008 г. по январь 2017 г. [14]

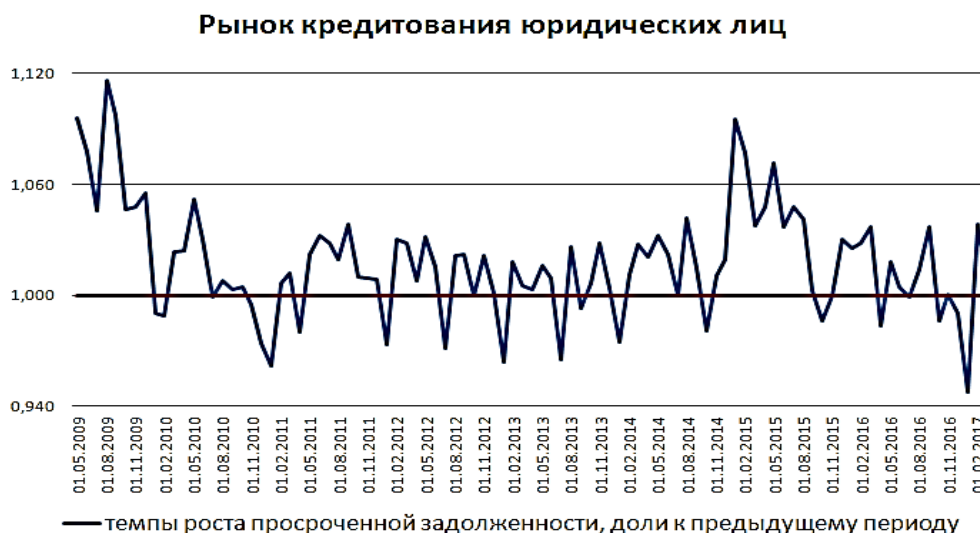


Рис. 3. Динамика темпов роста просроченной задолженности на рынке кредитования юридических лиц в период с мая 2009 г. по январь 2017 г. [14]

Кредитный риск – это потенциальная возможность потерь основного долга и процентов по нему, возникающая в результате нарушения целостности движения ссужаемой стоимости, обусловленной влиянием различных рискообразующих факторов. К способам предупреждения риска в кредитной деятельности банков можно отнести [5]:

- соблюдение требований нормативных правовых актов по кредитному процессу, в том числе обязательных нормативов кредитных рисков;
- рациональную кредитную политику с адекватными механизмами ее реализации и их четким соблюдением;
- последовательное применение всех известных принципов банковского кредитования. Здесь имеются в виду как безусловные принципы, широко известные из экономических наук (срочности, платности, обеспеченности и др.), так и принципы кредитования, предназначенные для «служебного пользования» сотрудниками банков (дифференцированность условий и схем кредитования разных



заемщиков; знание клиента и его реальных возможностей; ликвидность обеспечения кредита; осторожность и др.);

- качественное определение финансового состояния и кредитоспособности потенциального заемщика, включая оценку его готовности вернуть кредит;
- применение разумных (выгодных обеим сторонам кредитной сделки) величин банковского процента;
- использование всего допустимого арсенала способов обеспечения возвратности кредитов, качественная оценка предметов обеспечения, предлагаемых заемщиками;
- грамотное оформление кредитных договоров и иных связанных с кредитованием документов [3];
- качественный анализ банком своего кредитного портфеля [7].

Минимизация кредитного риска предполагает:

- рационализирование кредитов [5];
- диверсификацию кредитных вложений;
- использование принципа взвешивания рисков [6];
- учет внешних рисков;
- систематический анализ финансового состояния клиента (например, платежеспособность, кредитоспособность);
- применение принципа разделения риска: выдача крупных кредитов только на консорциальной основе [11];
- использование плавающих процентов;
- введение практики депозитных сертификатов: расширение переучетных операций;
- страхование кредитов и депозитов;
- введение залогового права;
- создание резервов на покрытие банковских рисков.

Остановимся подробнее на последнем из вышеперечисленных способов минимизации кредитного риска. Создание резервов на возможные потери по ссудам является законодательно установленным положением Банка России № 254–П способом минимизации кредитного риска. Резервы на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности формируются кредитной организацией при обесценении ссуды. Обесценение ссуды означает потерю ею стоимости вследствие неисполнения, либо ненадлежащего исполнения заемщиком обязательств по ссуде перед банком в соответствии с условиями договора, либо существования реальной угрозы такого неисполнения [10].

Величина потери ссудой стоимости определяется как разность между балансовой стоимостью ссуды, то есть остатком задолженности по ссуде, отраженным по счетам бухгалтерского учета на момент ее оценки, и ее справедливой стоимостью на момент оценки. Оценка справедливой стоимости ссуды осуществляется на постоянной основе, начиная с момента выдачи ссуды.

Резерв формируется по конкретной ссуде либо по портфелю однородных ссуд, то есть по группе ссуд со сходными характеристиками кредитного риска, обусловленным деятельностью конкретного заемщика (группы заемщиков). Формирование резерва на возможные потери по ссудам производится в момент выдачи кредитов. Ежемесячно, в последний рабочий день, банком осуществляется его корректировка в зависимости от остатка ссудной задолженности, от изменения оценочных параметров качества ссуды (обеспечения, изменения условий первоначального кредитного договора, финансового состояния заемщика, длительности просроченных платежей по ссуде и процентам). Резерв на возможные потери по ссудам формируется за счёт отчислений, относимых на расходы банка. Таким образом, прибыль банка уменьшается на сумму списанных за счёт резерва невозвращённых кредитов.

В целях исследования нами была построена эконометрическая модель величины резерва на возможные потери по ссудам ПАО «Сбербанк».

В качестве независимых переменных были выделены следующие величины, измеряемые в темпах роста (к предыдущему периоду):

- $x_1$  – темпы роста величины кредитного портфеля без учета просроченной задолженности [13]. Кредитный портфель – это совокупность остатков по активным кредитным операциям на определенную дату [9];
- $x_2$  – темпы роста величины просроченной задолженности [13] – не погашенной в срок задолженности по основному долгу и/или плановым процентам за пользование ссудой;

- $x_3$  – темп роста величины привлеченных средств [13] – средства, полученные от клиентов кредитной организации и заимствованные в банковском секторе;
- $x_4$  – темпы роста реальных располагаемых денежных доходов населения [12] – доходы, определяемые исходя из денежных доходов текущего периода за минусом обязательных платежей и взносов;
- $x_5$  – темп роста среднемесячного уровня цен на нефть Urals [15];
- $x_6$  – темп роста среднемесячного курса доллара США к рублю [14];
- $x_7$  – темпы роста инфляции [12];
- $x_8$  – темпы роста обеспечения кредитов залогом имущества [13];
- $x_9$  – темпы роста индекса потребительской уверенности – показатель, отражающий совокупные потребительские ожидания населения [12].

Таким образом, в набор переменных входят факторы, характеризующие:

- кредитные операции ПАО Сбербанк,
- платежеспособность заемщиков,
- макроэкономическую ситуацию в стране.

Далее предположим направленность влияния факторов на зависимую переменную. Так, в случае значительного увеличения величины кредитного портфеля может возрасть вероятность возникновения кредитного риска, следовательно, необходимо увеличивать размер резерва – налицо прямая зависимость переменных. Естественно, при росте просроченной задолженности банк вынужден увеличивать резерв в целях поддержания своей деятельности. Привлечение же денежных средств позволяет вовлекать часть полученных заемных активов в целях пополнения величины резерва. Кроме того, при увеличении курса доллара США к рублю у многих юридических лиц, взаимодействующих с иностранными фирмами, могут возникнуть проблемы с выполнением своих обязательств перед банком. Появляется высокая доля вероятности, что платежи по кредитам, выданных в иностранной валюте, не будут погашены в установленный срок. В условиях высоких темпов инфляции платежеспособность заемщиков будет уменьшаться, что говорит о необходимости увеличения резерва на возможные потери по ссудам.

Среди выделенных нами факторов есть и те, которые обладают обратной связью с величиной РВПС. К примеру, при увеличении реальных располагаемых доходов населения и росте индекса потребительской уверенности снижается вероятность неисполнения физическими и юридическими лицами своих обязательств по отношению к банку. В таком случае нет острой необходимости в увеличении резерва на возможные потери по ссудам. С ростом величины кредитов, обеспеченных залогом имущества, резерв на возможные потери по ссудам можно уменьшить. Уровень цен на нефть марки Urals так же имеет обратную зависимость с величиной РВПС: при снижении уровня цен на нефть в РФ увеличиваются цены на бензин (акцизы увеличиваются для компенсации дефицита государственного бюджета), что приводит к увеличению расходов населения, к снижению их платежеспособности. Предполагаемые нами знаки влияния факторов на зависимую переменную представлены в табл. 1.

Таблица 1

**Знаки влияния факторов на зависимую переменную  $y$**

| Независимая переменная  | Знак влияния на переменную $y$ (РВПС) |
|---|---------------------------------------|
| $x_1$ – темпы роста величины кредитного портфеля без учета просроченной задолженности | +                                     |
| $x_2$ – темпы роста просроченной задолженности  | +                                     |
| $x_3$ – темпы роста привлеченных средств  | +                                     |
| $x_4$ – темпы роста реальных располагаемых денежных доходов населения                 | –                                     |
| $x_5$ – темпы роста уровня цен на нефть марки Urals                                   | –                                     |
| $x_6$ – темпы роста курса доллара США к рублю   | +                                     |
| $x_7$ – темпы роста инфляции  | +                                     |
| $x_8$ – темпы роста обеспечения кредитов залогом имущества                            | –                                     |
| $x_9$ – темпы роста индекса потребительской уверенности                               | –                                     |

Полученную модель можно представить в следующем виде:

$$y^* = 0,179 + 0,233 x_2 - 0,039 x_4 - 1 + 0,072 x_6 - 0,409 x_8 - 12 - 0,029 x_9 - 1 - 0,036 x_9 - 7.$$

|                      | Коэффициент | Ст. ошибка             | t-статистика | F-значение |     |
|----------------------|-------------|------------------------|--------------|------------|-----|
| const                | 0,179400    | 0,180524               | 0,9938       | 1,79e-09   | *** |
| x2                   | 0,232988    | 0,0467710              | 4,981        | 6,62e-06   | *** |
| x4_1                 | -0,0389284  | 0,00994642             | 3,914        | 0,0003     | *** |
| x6                   | 0,0722042   | 0,0394967              | 1,828        | 0,0730     | *   |
| x8_12                | -0,408844   | 0,177917               | 2,298        | 0,0254     | **  |
| x9_1                 | -0,0285948  | 0,00806047             | 3,548        | 0,0008     | *** |
| x9_7                 | -0,0356521  | 0,00835986             | 4,265        | 7,93e-05   | *** |
| Среднее зав. перемен | 1,008857    | Ст. откл. зав. перемен | 0,026123     |            |     |
| Сумма кв. остатков   | 0,012822    | Ст. ошибка модели      | 0,015269     |            |     |
| R-квадрат            | 0,791966    | Испр. R-квадрат        | 0,758362     |            |     |
| F(6, 55)             | 20,59196    | F-значение (F)         | 1,79e-12     |            |     |
| Лог. правдоподобие   | 175,0209    | Крит. Акаике           | -336,0418    |            |     |
| Крит. Шварца         | -321,1518   | Крит. Хеммана-Куинна   | -330,1956    |            |     |
| Параметр rho         | 0,029425    | Стат. Дарбина-Вотсона  | 1,891390     |            |     |

Рис. 4. Значения оценок коэффициентов при переменных регрессионного уравнения

Полученные оценки регрессии (рис. 4) являются эффективными в классе линейных несмещенных оценок, что подтверждается результатами проведенных статистических тестов на правильную спецификацию, гомоскедастичность остатков, отсутствие автокорреляции остатков и корреляции ошибок и объясняющих переменных, отсутствие мультиколлинеарности (табл. 2). Однако, несмотря на хорошие качественные показатели модели, следует признать значительный недостаток – отсутствие развернутого списка переменных, характеризующих платежеспособность заемщиков. В результате чего коэффициент детерминации (*R*-квадрат), показывающий долю дисперсии зависимой переменной, объясненную независимыми переменными по данному уравнению, равен всего лишь 0,79 (рис. 4), что можно заметить по графику расчетных и фактических значений *y* (рис. 5).

Таблица 2

#### Проверка качества полученной модели

| Тест  | Пояснение результатов теста  |
|---|--|
| Тест Рамсея (RESET) (квадраты и кубы)<br>Тестовая статистика: $F = 0,337934$ ,<br>$p$ -значение = $P(F(2,59) > 0,337934) = 0,715$<br>Тест Рамсея (RESET) (только квадраты)<br>Тестовая статистика: $F = 0,012665$ ,<br>$p$ -значение = $P(F(1,60) > 0,0126654) = 0,911$<br>Тест Рамсея (RESET) (только кубы)<br>Тестовая статистика: $F = 0,015081$ ,<br>$p$ -значение = $P(F(1,60) > 0,0150809) = 0,903$ | $P$ -значение $> 0,05$<br>на 5% уровне значимости мы принимаем нулевую гипотезу, т.е. модель правильно специфицирована |
| Тест Вайта (White) на гетероскедастичность -<br>Нулевая гипотеза: гетероскедастичность отсутствует<br>Тестовая статистика: $LM = 37,4699$<br>$p$ -значение = $P(\text{Chi-квадрат}(27) > 37,4699) = 0,0866252$  | $P$ -значение $> 0,05$<br>на 5% уровне значимости мы принимаем нулевую гипотезу, т.е. остатки гомоскедастичны          |
| LM тест на наличие автокорреляции до порядка 12 -<br>Нулевая гипотеза: автокорреляция отсутствует<br>Тестовая статистика: $LMF = 0,777249$<br>$p$ -значение = $P(F(12,49) > 0,777249) = 0,670377$   | $P$ -значение $> 0,05$<br>на 5% уровне значимости мы принимаем нулевую гипотезу, т.е. автокорреляция отсутствует       |
| Минимальное возможное значение = 1.0<br>Значения $> 10.0$ могут указывать на наличие мультиколлинеарности<br>x2 1,269<br>x3_12 1,342<br>x4_1 1,220<br>x6 1,136<br>x6_3 1,212<br>x8_2 1,152  | Vif меньше 4<br>Вывод: отсутствие мультиколлинеарности   |

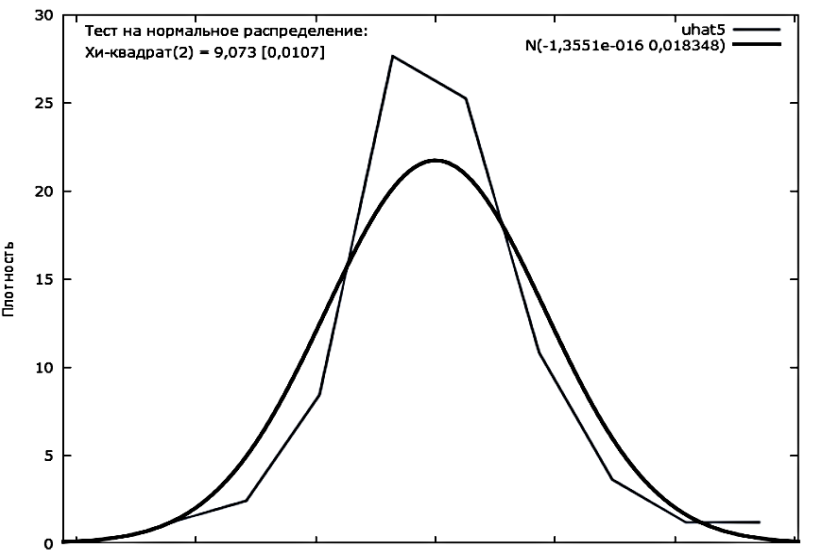
| Тест   | Пояснение результатов теста   |
|--|---|
| Проверка корреляции ошибок и объясняющих переменных (uhat – ошибки) <pre data-bbox="199 280 446 504"> uhat -0,0000 x2 -0,0000 x4_11 0,0000 x6 0,0000 x8_12 -0,0000 x9_1 -0,0000 x9_7 1,0000 uhat </pre>  | По корреляционной матрице видно, что зависимость между ошибками и факторами отсутствует                                 |
| Тест на нормальное распределение ошибок -<br>Нулевая гипотеза: ошибки распределены по нормальному закону<br>Тестовая статистика: Хи-квадрат(2) = 12,8078<br>р-значение = 0,165506  | Р-значение > 0,05 на 5% уровне значимости мы принимаем нулевую гипотезу, т.е. ошибки распределены по нормальному закону |



Рис. 5. График наблюдаемых и расчетных значений модели

Таким образом, полученная модель достаточно хорошо описывает зависимость величины резерва на возможные потери по ссудам от факторов, характеризующих:

- кредитные операции ПАО «Сбербанк» – x2, x8;
- платежеспособность заемщиков – x4, x9;
- макроэкономические показатели – x6.

Все предполагаемые нами знаки влияния факторов (табл. 1) подтвердились в рамках модели. Использование переменной, характеризующей темпы роста курса доллара США к рублю, в настоящий момент времени ( $x_6$ ) можно объяснить непостоянством данного показателя. Начиная с 2014 г. курс доллара по отношению к рублю нестабилен, ежедневно происходят скачки курса как в сторону укрепления позиции рубля, так и в сторону ее снижения. Подобные изменения курса валюты способны значительно влиять как на юридические лица, взаимодействующие с иностранными организациями, так и на физические лица, чье положение при обесценении национальной валюты резко снижается. Поэтому в последние годы, совершая те или иные денежные операции, население склонно анализировать курс национальной валюты только в текущем периоде, так как тенденции, заложенные в ретроспективе, не соответствуют текущему развитию данного показателя. При этом население, составляя планы на будущие денежные операции, в большинстве случаев, может опираться на информацию о реально располагаемых доходах лишь в предыдущем периоде ( $x_4_1$ ), так как в условиях экономической нестабильности рост доходов, к примеру, полгода назад не будет указывать на сохранение данной тенденции в будущем.

Как известно, кредитные организации в целях минимизации рисков нередко используют залоговое право. Значимость фактора  $x_8$  (обеспечения кредитов залогом имущества) в модели позволяет сделать вывод о необходимости комбинации разных способов предупреждения и минимизации кредитных рисков: в данном случае создание резерва на возможные потери по ссудам наиболее эффективно при совместном введении залогового права. К тому же использование залогов имуществом позволяет сократить расходы на создание резерва.

Еще одним достоинством модели является учет экономической ситуации в России. В 2014 г. в связи с резким скачком курса доллара США по отношению к рублю значительно возрос кредитный риск банка. Юридические лица, взаимодействующие с иностранными фирмами, понесли значительные убытки, что несомненно отразилось на уровне их платежеспособности. Кроме того, рост курса доллара предвещал скорое подорожание импортных товаров. При этом наблюдался рост цен и на отечественную продукцию из-за проводимой политики импортозамещения ряда продукции в связи с вводом санкций в отношении России. Всё это побудило население к закрытию вкладов, снятию денежных средств с банковских счетов. Однако, среди населения было немало и тех, кто решил переждать столь резкие изменения в экономической сфере: данная группа населения, напротив, не спешила тратить накопленные денежные средства, а помещала на сберегательный счет в банк. Таким образом, отток денежных средств компенсировался новыми вкладами населения (судя по данным переменной  $x_3$ : не наблюдается снижение величины привлеченных средств). В результате, ПАО Сбербанк был вынужден лишь повысить величину резерва на возможные потери по ссудам, что подтверждается набором используемых нами наблюдений.

Таким образом, полученная модель отразила важные закономерности в области банковских рисков в условиях текущей экономической ситуации в России: во-первых, необходимость учета, как факторов внешней среды, так и внутренние показатели ПАО Сбербанк при определении величины резерва на возможные потери по ссудам, во-вторых, необходимость комплексного применения мер по предупреждению и минимизации рисков.

### Список литературы

1. Банковские риски: учебник / коллектив авторов; под ред. О.И. Лаврушина, Н.И. Валенцевой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: КНОРУС, 2016. 292 с.
2. Банковское дело: учебник / под ред. Г.Г. Коробовой. М.: Юристъ, 2002. 688 с.
3. Грюнинг, Х. Анализ банковских рисков. Система корпоративного управления финансовым риском / Х. Грюнинг, С.Б. Братанович; пер. с англ.; вступ. сл. д-ра экон. наук К.Р. Тагирбекова. М.: Изд-во «Весь Мир», 2007. 304 с.
4. Дубова С.Е. Развитие рискоориентированных подходов в банковском регулировании и надзоре: монография / С.Е. Дубова, А.С. Кугузова. 2-е изд., стер. М.: ФЛИНТА, 2013. 180 с.
5. Жариков, В.В. Управление кредитными рисками: учебное пособие / В.В. Жариков, М.В. Жарикова, А.И. Евсейчев. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2009. 244 с.
6. Захаров В.С. О рисках банковской системы / В.С. Захаров // Деньги и кредит. 2004. № 3. 23 с.
7. Леонтьев В.Е. К вопросу о сущности и классификации банковских рисков / В.Е. Леонтьев // Управленец. Уральский государственный экономический университет (Екатеринбург). 2014. № 1(47). С. 26–35.
8. Письмо Банка России от 23.06.2004 №70-Т «О типичных банковских рисках».

9. Письмо Банка России от 25.07.2006 № 102-Т "О методических рекомендациях по проверке ссуд, ссудной и приравненной к ней задолженности".
10. Положение Банка России от 26 марта 2004 г. N 254-П "О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности" (с изменениями и дополнениями).
11. Тавасиев А.М. Антикризисное управление кредитными организациями: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2006. 307 с.
12. Федеральная служба государственной статистики URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 22.11.16).
13. Финансовая отчетность ПАО «Сбербанк» URL: <http://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-publications/ras> (дата обращения: 17.11.16).
14. Центральный банк Российской Федерации. URL: <https://www.cbr.ru/> (дата обращения: 20.11.16).
15. URL: NeftUrals URL:<https://neftur> (дата обращения: 17.11.16).

## ПОСТРОЕНИЕ ОПТИМИЗАЦИОННОЙ МОДЕЛИ ОДНОГО ИЗ ПРЕДПРИЯТИЙ МНОГОПРОФИЛЬНОЙ ГРУППЫ КОМПАНИЙ

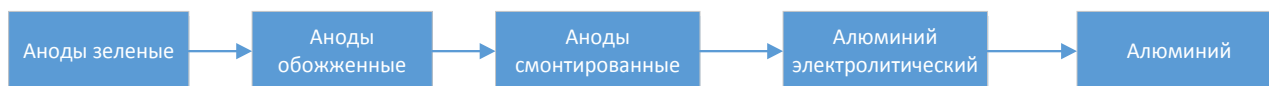
В данной статье рассматривается оптимизационная модель АО «Казахстанский электролизный завод», который входит в Евразийскую группу. Оптимизационная модель строится на основе общей модели Евразийской группы, которая приведена в статье М.А. Пьянкова, П.М. Симонова [4].

АО «Казахстанский электролизный завод» (КЭЗ) является первым и единственным в Казахстане производителем первичного алюминия высокой марки. По праву считается флагманом отечественной металлургии и входит в десятку лучших среди 200 подобных алюминиевых гигантов в мире [7].

Оптимизационная модель АО «Казахстанский электролизный завод» представляет собой задачу линейного программирования, решение которой находится с помощью симплекс-метода.

На КЭЗ-е реализован полный производственный цикл: производство анодов зеленых; обжиг анодов; монтаж анодов; производство алюминия электролитического; производство алюминия [1].

Визуально производственная цепочка, состоящая из промежуточной продукции и конечной продукции, представлена на рисунке.



Производственная цепочка

Разделим всю цепочку предприятия на отдельные компоненты и будем считать каждый компонент отдельным предприятием, производящий уникальную продукцию. Все отдельные предприятия в целом составляют единое предприятие – КЭЗ.

Начальным сырьем выступают аноды зеленые, которые приобретаются с внешнего рынка по рыночным ценам либо изымаются со склада при их наличии [3].

Технологию производства отражаем в технологической норме  $\alpha_{raw\_materials}^{product}$ , которая показывает, сколько потребуется *raw\_materials* на производство 1 единицы *product*.

Таблица 1

Технологические нормы

| Продукция                  | Сырье для производства продукции | Технологическая норма, ед. |
|----------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| Аноды обожженные           | Аноды зеленые                    | 1,10                       |
| Аноды смонтированные       | Аноды обожженные                 | 1,00                       |
| Алюминий электролитический | Аноды смонтированные             | 0,53                       |
| Алюминий                   | Алюминий электролитический       | 1,01                       |

Конечной продукцией данного предприятия выступает алюминий, который может быть реализован на рынках Европы, России, Казахстана и Стран СНГ, а также может быть отправлен на склад [2].

Для решения оптимизационной задачи приводятся следующие финансовые показатели и расчет их.

Свободный денежный поток (*FCF*) рассчитывается по следующей формуле:

$$FCF_t = EBITDA_t - Capex_t - TE_t - \Delta WC_t, \quad (1)$$

где  $FCF_t$  – свободный денежный поток за период времени  $t$ ;  $EBITDA_t$  – прибыль до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам за период времени  $t$ ;  $Capex_t$  – капитальные расходы за период  $t$ ;  $TE_t$  – расходы по налогу на прибыль (формируются после решения оптимиза-

ционной задачи);  $\Delta WC_t$  – изменение оборотного капитала за период  $t$ , которое рассчитывается по следующей формуле:

$$\Delta WC_t = WC_{t-1} - WC_t \quad (2)$$

$$WC_t = Invent_t + AR_t - AP_t \quad (3)$$

где  $Invent_t$  – товарно-материальные запасы в момент времени  $t$ ;  $AR_t$  – краткосрочная торговая дебиторская задолженность в момент времени  $t$ ;  $AP_t$  – краткосрочная торгово-кредиторская задолженность в момент времени  $t$ .

Формула расчета товарно-материальных запасов показана ниже:

$$Invent_t = (DI_t \times CS_t) / 365 \quad (4)$$

$$AR_t = (DR_t \times TR_t) / 365 \quad (5)$$

$$AP_t = (DP_t \times CS_t) / 365 \quad (6)$$

где  $DI_t$  – количество дней оборачиваемости товарно-материальных запасов за период времени  $t$ ;  $CS_t$  – себестоимость реализованной продукции за период времени  $t$ ;  $DR_t$  – количество дней оборачиваемости дебиторской задолженности за период времени  $t$ ;  $DP_t$  – количество дней оборачиваемости кредиторской задолженности за период времени  $t$ .

Формула для расчета EBITDA представлена ниже:

$$EBITDA_t = \pi_t + sh\_as_t - impair_t - encum_t + D \& A_t + Fin\_C_t - Fin\_R_t, \quad (7)$$

где  $EBITDA_t$  – прибыль до уплаты налогов, расходов на амортизацию и процентов по кредитам за период времени  $t$ ;  $\pi_t$  – прибыль до уплаты налогов за период времени  $t$ ;  $sh\_as_t$  – доля в прибылях/убытках ассоциированных компаний и совместных предприятиях за период времени  $t$ ;  $impair_t$  – обесценение за период времени  $t$ ;  $encum_t$  – обременительный договор за период времени  $t$ ;  $D \& A$  – полная сумма амортизации за период времени  $t$ ;  $Fin\_C_t$  – сумма финансовых расходов за период  $t$ ;  $Fin\_R_t$  – сумма финансовых доходов за период времени  $t$ .

Прибыль до уплаты налогов рассчитывается по формуле:

$$\pi_t = TR_t - CS_t - CR_t - CAD_t - CF_t + OPIN_t + OPEX_t - Fin\_C_t + Fin\_R_t, \quad (8)$$

где  $\pi_t$  – прибыль до уплаты налогов за период времени  $t$ ;  $TR_t$  – доходы от продажи готовой продукции за период времени  $t$ ;  $CS_t$  – себестоимость реализованной продукции за период времени  $t$ ;  $CR_t$  – расходы по реализации за период времени  $t$ ;  $CAD_t$  – общие административные расходы за период времени  $t$ ;  $CF_t$  – затраты на поисково-разведочные работы за период времени  $t$ ;  $OPIN_t$  – сумма прочих операционных доходов за период времени  $t$ ;  $OPEX_t$  – сумма прочих операционных расходов за период времени  $t$ ;  $Fin\_C_t$  – сумма финансовых расходов за период времени  $t$ ;  $Fin\_R_t$  – сумма финансовых доходов за период времени  $t$ .

Доходы рассчитываются по следующей формуле:

$$TR_{pr,t} = \sum_{\mu} (p_{pr,\mu,t} \times V_{pr,\mu,t}), \quad (9)$$

где  $TR_{pr,t}$  – доходы от продажи продукта  $pr$  за период времени  $t$ ;  $p_{pr,\mu,t}$  – цена произведенной продукции  $pr$  на рынке  $\mu$  в период времени  $t$ ;  $V_{pr,\mu,t}$  – объем сбыта продукции  $pr$  на рынок  $\mu$  в период времени  $t$ .

Себестоимость сырьевой части состоит из суммы себестоимостей следующих составляющих: сырье и основные материалы, вспомогательные материалы, возвратные материалы, топливо технологическое, энергозатраты, транспорт [6].



Удельная себестоимость по каждому виду сырья и материалов вычисляется как норма расхода сырья и материалов, умноженная на их цену [5]:

$$UCR_{pr,k,kc,sec,t} = \alpha_{pr,k,kc,sec,t} \times c_{pr,k,kc,sec,t}, \quad (10)$$

где  $UCR_{pr,k,kc,sec,t}$  – удельная себестоимость  $k$ -го сырья по виду затрат  $kc$  по разделу  $sec$  продукта  $pr$  в момент времени  $t$ ;  $\alpha_{pr,k,kc,sec,t}$  – норма потребления  $k$ -го сырья по виду затрат  $kc$  по разделу  $sec$  продукта  $pr$  в момент времени  $t$ ;  $c_{pr,k,kc,sec,t}$  – цена закупки  $k$ -го сырья по виду затрат  $kc$  по разделу  $sec$  продукта  $pr$  в момент времени  $t$ .

Себестоимость рассчитывается путем умножения удельной себестоимости на общий объем производства:

$$CR_{pr,k,kc,sec,t} = UCR_{pr,k,kc,sec,t} \times \sum_{\mu} V_{pr,\mu,t}, \quad (11)$$

где  $CR_{pr,k,kc,sec,t}$  – себестоимость сырья  $k$  вида затрат  $kc$  раздела  $sec$  в момент времени  $t$ ;  $UCR_{pr,k,kc,sec,t}$  – удельная себестоимость сырья  $k$  вида затрат  $kc$  раздела  $sec$  в момент времени  $t$ ;  $V_{pr,\mu,t}$  – объем производства продукта  $pr$ , реализованный на рынке  $\mu$  в момент времени  $t$ .

Построим оптимизационную модель данного предприятия. Управляющими переменными выступают  $V_{j,b,\mu,t}$  объемы производства на подразделении  $j$  для потребления подразделением  $b$  рынка  $\mu$  в момент времени  $t$ .

Целевая функция при решении задачи оптимизации: сумма дисконтированных свободных денежных потоков группы компаний (CFCF). Направление оптимизации – максимизация:

$$CFCF_t = CFCF_{t-1} + FCF \times disc_t \rightarrow \max \quad (12)$$

где  $CFCF_t$  – сумма дисконтированных свободных денежных потоков Группы компаний за период  $t$ ;  $FCF$  – свободный денежный поток группы компаний в период  $t$ .

Ограничения делятся на следующие группы.

Балансовые равенства:

$$V_{pr,t} = V_{raw,t} / \alpha_{raw}^{pr} \quad (13)$$

где  $V_{pr,t}$  – объем произведенной продукции в период  $t$ ;  $V_{raw,t}$  – объем сырья  $raw$ , необходимого для производства продукции в период  $t$ ;  $\alpha_{raw}^{pr}$  – технологическая норма.

Максимальная и минимальная мощности производства:

$$P_{pr,t}^{\min} \leq V_{pr,t} \leq P_{pr,t}^{\max} \quad (14)$$

где  $P_{pr,t}^{\min}$  – минимальный объем производства продукции  $pr$  в период времени  $t$ ;  $P_{pr,t}^{\max}$  – максимальный объем производства продукции  $pr$  в период времени  $t$ ;  $V_{pr,t}$  – объем производства произведенной продукции  $pr$  в период времени  $t$ .

Максимальный объем рынка сбыта:

$$V_{pr,m,t} \leq S_{pr,m,t}^{\max} \quad (15)$$

$V_{pr,m,t}$  – объем реализации продукции  $pr$  на рынок  $m$  в период времени  $t$ ;  $S_{pr,m,t}^{\max}$  – максимальный объем реализации продукции  $pr$  на рынок  $m$  в период времени  $t$ .

Решение оптимизационной задачи на 2016 г. приводится в табл. 2.

**Оптимальные объемы производства**

| <b>Производитель</b>       | <b>Потребитель</b>         | <b>Рынок</b> | <b>Объем потребления, ед.</b> |
|----------------------------|----------------------------|--------------|-------------------------------|
| Аноды зеленые              | Аноды обожженные           | ERG          | 89                            |
| Аноды обожженные           | Аноды смонтированные       | ERG          | 81                            |
| Аноды смонтированные       | Алюминий электролитический | ERG          | 81                            |
| Алюминий электролитический | Алюминий                   | ERG          | 152                           |
| Алюминий                   | Внешний рынок              | Казахстан    | 60                            |
|                            | Внешний рынок              | Россия       | 40                            |
|                            | Внешний рынок              | Страны СНГ   | 50                            |

Подставив оптимальные объемы производства, значение целевой функции, то есть сумма дисконтированных свободных денежных потоков становится равным **70 995 884,2**, ЕBITDA **75 369 229,0**, Саpex **4 373 344,8** тенге.

**Список литературы**

1. Виды продукции предприятий Группы. URL: <http://www.erg.kz/ru/content/deyatelnost/vidy-produkcii-predpriyatiy-gruppy> (дата обращения: 01.10.2016).
2. Кадровые изменения в ENRC. URL: <http://www.matritca.kz/top/6804-v-enrc-proizoshli-kadrovye-izmeneniya.html/> (дата обращения: 01.10.2016).
3. Краткая информация о Евразийской Группе URL: <http://www.erg.kz/ru/content/o-kompanii/> (дата обращения: 01.10.2016).
4. Пьянков М.А., Симонов П.М. Построение оптимизационной модели группы многопрофильных предприятий // IX Всероссийская научная конференция «Математическое моделирование развивающейся экономики, экологии и технологий», ЭКОМОД-2016. г. Киров, 4–9 июля 2016 / Сборник материалов конференции / Под ред. И.Г. Поспелова и А.В. Шатрова. Киров: Изд-во ВятГУ, 2016. С. 141–145.
5. Титов В. В. Оптимизация управления промышленной корпорацией: вопросы методологии и моделирования. Новосибирск, 2007.
6. Управленческий учет: Учеб. пособие / под ред. А. Д. Шеремета. 2-е изд. испр. М.: ФБК-Пресс, 2002.
7. Эксперт–200–Казахстан . URL: <http://expertonline.kz/a13620/> (дата обращения: 01.10.2016).

## **МОДЕЛИРОВАНИЕ ДОХОДОВ БЮДЖЕТА ПЕРМСКОГО КРАЯ**

### **Введение**

В статье исследуется влияние социально-экономических показателей на доходы бюджета региона. Актуальность данной работы заключается в установлении эффективных методов формирования доходов региональных бюджетов. Проведено системное исследование теоретических и практических вопросов механизма формирования доходов субъекта Российской Федерации, а также моделирование дохода бюджета региона, на примере Пермского края.

На современном этапе особую важность приобретает организация бюджетного процесса на региональном уровне, поскольку именно из бюджетов субъектов Российской Федерации должна финансироваться значительная доля как социально-направленных расходов, так и расходов на развитие экономики. Поэтому существует необходимость совершенствования механизма формирования доходной части региональных бюджетов, повышения уровня собственных доходов регионов.

Целенаправленное социально-экономическое развитие государства обеспечивается образованием различных централизованных фондов, и, прежде всего общегосударственного фонда денежных средств – государственного бюджета. Бюджеты каждого из уровней являются финансовой базой для деятельности соответствующих государственных или местных органов

Региональные бюджеты являются центральным звеном бюджетной системы РФ. Они предназначены для финансового обеспечения задач, возложенных на государственные органы управления субъекта Российской Федерации. Также региональный бюджет играет важную экономическую, социальную и политическую роль в воспроизводственном процессе, используя средства бюджетного фонда на финансирование наиболее прогрессивных, приоритетных отраслей народного хозяйства региона.

С помощью региональных бюджетов осуществляется выравнивание уровней экономического и социального развития территорий. Оптимальное функционирование бюджетного механизма возможно лишь при двух основополагающих условиях: правильного построения межбюджетных отношений между бюджетами различных уровней и четкого, справедливого баланса его доходов и расходов. Именно тогда возможно говорить о стабильной и быстрорастущей экономике, эффективной бюджетной политике, ибо только тогда в полной мере проявятся основные принципы бюджета: единство, полнота, реальность, гласность и самостоятельность. Таким образом, совершенствование бюджетного устройства способно оказать значительное положительное воздействие на функционирование всей рыночной системы [15, с. 38].

Бюджет региона является основным финансовым планом, через него мобилируются средства предприятий различных форм собственности и часть доходов населения, которые, в свою очередь, направляются на финансирование народного хозяйства, социально-культурных мероприятий, укрепление обороноспособности региона, содержание органов государственного управления, создание государственных материальных и финансовых резервов, финансовую поддержку бюджетов муниципальных образований. В данной работе сделан акцент на рассмотрении бюджета Пермского края, рассматриваемые показатели взяты также на основании статистических данных Пермского края, на основании которых построена модель доходов бюджета Пермского края. Бюджет Пермского края (краевой бюджет) – форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций Пермского края [6, с. 1].

Экономический статус каждого субъекта Российской Федерации делает актуальным применение самых разных инструментов для оценки экономического благосостояния, финансового баланса и условий конкуренции не только на отечественном, но и на мировом рынке. Данные инструменты крайне необходимы для реализации эффективной федеральной политики, которая направляется на ликвидацию диспропорций межрегионального типа, на укрепление целостности экономической и политической жизни страны. Столь актуальным становится установление эффективных методов формирования доходов регионального бюджета. Одним из показательных методов является эконометрическое моделирование доходов бюджета субъекта страны.

Основываясь на эконометрических моделях, строится прогноз изучаемого показателя. Так как моделируются доходы бюджета в зависимости от социально-экономических показателей, то возможен сценарный анализ на основании построенной модели. Следовательно, можно рассмотреть не-

сколько различных вариантов развития социально-экономических показателей, применение различных векторов развития региона. Прогнозирование доходов бюджета региона, оценки влияния на него внешних факторов позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения поставленных целей перед регионом.

Согласно федеральному закону «О бюджетной классификации» [7] доходы региональных бюджетов формируются за счет: налогов и сборов, неналоговых доходов, безвозмездных поступлений (рис. 1).



Рис. 1. Структура доходов регионального бюджета

Согласно бюджету Российской Федерации доходы Пермского края за 2016 г. составили 99223 млн руб., из них налоговые доходы составляют 82995,5 млн руб. (84%), неналоговые доходы – 2301,9 млн руб. (2%) и безвозмездные поступления 13925,6 млн руб. (14%) [9].

Для большинства регионов Российской Федерации основную долю доходов бюджета составляют налоговые поступления, кроме регионов, на которые приходится значительная доля дотаций. Налоговые доходы – это доходы от федеральных налогов и сборов, в том числе от налогов предусмотренных специальными налоговыми режимами, региональных налогов, местных налогов, а также пеней и штрафов, взимаемых за нарушение налогового законодательства. Основная часть налоговых поступлений в бюджет приходится на доходы от налога на прибыль, доходы, налогов от имущества, налогов на товары, работы, услуги.

Большую часть налоговых доходов составляет доход от налогов на прибыль и доходы, порядка 70 %. В Пермском крае за 2016 г. доход от налогов на прибыль и доходы составил 60163,8 млн руб., что составляет 61% к всем доходам региона. Также существенную часть приносят налоги на имущество – 10946,1 млн руб., по отношению ко всем доходам – 11% [3].

Неналоговые доходы субъектов РФ – это поступающие в распоряжение доходы от использования государственного и муниципального имущества и деятельности органов государственной власти и местного самоуправления, платежи эквивалентного и штрафного характера, а также средства, привлеченные на добровольных началах [10, с. 621]. Неналоговые доходы могут выступать в качестве как обязательных, так и добровольных платежей.

В доходы региональных бюджетов могут зачисляться безвозмездные перечисления от физических и юридических лиц, международных организаций и правительств иностранных государств.

Моделирование регионального бюджета – это эффективное средство поиска путей оптимизации распределения денежных средств в регионе, средство формирования бюджета региона. Моделирование – целенаправленное искусственное создание объектов-заместителей (моделей), выводы, о свойствах которых переносятся на исходные объекты познания [1, с. 66].

Математическое моделирование предполагает создание математического эквивалента процесса или объекта, отражающего его основные свойства. Достоинством данного метода является его широкое применение – любые процессы, поддающиеся математическому описанию, но не всегда возможно построить модель, которая будет адекватно учитывать все факторы.

В качестве регрессирующего показателя были выбраны доходы бюджета Пермского края, млн. руб. в годовой динамике. Данный показатель представляет собой денежный фонд Пермского края на каждый год с 1995 по 2016 гг. Доходы региональных бюджетов – это определенные нормами права финансовые отношения по поводу поступления денежных средств в бюджет Российской Федерации, субъекта Федерации или муниципального образования с целью создания финансовой базы для удовлетворения публичных потребностей.

Моделирование поступлений в бюджеты разных уровней может осуществляться разными методами, в том числе с использованием регрессионных моделей, которые позволяют учесть влияние одного или нескольких признаков-факторов, представленных, например, показателями комплексного социально-экономического развития территории. Методы корреляционно-регрессионного анализа позволяют в известной мере оценить влияние того или иного учтённого признака-фактора на резуль-

тативный признак и включить его в модель, либо исключить. В данной работы рассмотрены следующие факторы:

X\_1 – Валовой региональный продукт Пермского края в текущих ценах, млн руб. Валовой региональный продукт (ВРП) представляет собой совокупную стоимость конечной продукции отраслей материального производства и сферы услуг, произведенной на территории региона, позволяет оценить влияние материального производства в регионе на доходы бюджета [13].

X\_2 – Численность населения, млн. человек. Влияние на доходы бюджета региона оказывает демографический фактор. Данный фактор создает предпосылки для развития в регионе разнообразных видов экономической деятельности, а также велико его влияние на емкость регионального рынка. В основном регионы с большой численностью населения имеют большой региональный доход, и ВРП на душу населения [13].

X\_3 – Инвестиции в основной капитал в Пермском крае, млн руб. Инвестиция в основной капитал – это вложение, которое на перспективу должно принести прибыль. Инвестором может быть фирма, фонд, физическое лицо или государство. Основная цель привлечения кредитных средств и любых средств заимствования – расширение масштабов деятельности предприятий и организаций. При эффективном использовании инвестиционных средств логично ожидать роста прибыли и, соответственно, поступлений налога на прибыль организаций в бюджеты региона и страны [11 с. 4; 13].

X\_4 – Среднегодовая численность занятых в экономике, тыс. человек. Может служить достоверным индикатором деловой активности в регионе. Данные о среднегодовой численности занятых в экономике формируются по основной работе гражданского населения один раз в год при составлении баланса трудовых ресурсов на основе сведений организаций, материалов выборочного обследования населения по проблемам занятости [14].

X\_5 – Цена на нефть, долл. США. Нефтяная отрасль оказывает существенное влияние на доходы бюджета в Российской Федерации. Рост цен на нефть увеличивает экспортные доходы, что стимулирует внутренний спрос. Повышение реальных доходов населения расширяет потребительские расходы, а увеличение прибыли предприятий способствует росту инвестиций в основной капитал. Дополнительный внутренний спрос частично удовлетворяется за счет роста отечественного производства, что означает увеличение ВВП [12].

X\_6 – Сальдированный финансовый результат (прибыль минус убыток) деятельности организаций, млн руб. Данный показатель позволяет оценивать налоговую нагрузку на отрасль и на экономику региона. Но необходимо учесть, увеличение суммы убытков организаций в периоды экономического спада приводит к большему снижению сальдированного финансового результата, чем базы налога на прибыль, поскольку убытки не уменьшают налоговую базу текущего периода.

X\_7 – количество организаций. Формируется по данным государственной регистрации в разрезе Пермского края. Данный фактор характеризует объём хозяйственной деятельности региона, поскольку рост числа субъектов хозяйствования означает активное вовлечение ресурсов в производственно-сбытовые процессы и в перспективе, естественно, предполагает рост доходов хозяйствующих субъектов [13].

Будет построена модель множественной линейной регрессии с помощью метода наименьших квадратов. Данные показатели взяты в приростах, так как они показывают относительное увеличение показателя за определенный промежуток времени и их предпочтительнее рассматривать для показателей в динамике.

Теоретическое уравнение модели принимает вид:

$$Y = b_0 + b_1 \times X_1 + b_2 \times X_2 + b_3 \times X_3 + b_4 \times X_4 + b_5 \times X_5 + b_6 \times X_6 + b_7 \times X_7 + \varepsilon_i \quad (1)$$

С помощью программного инструмента прогнозирования и моделирования gretl были построены модели. Изначально рассмотрены были все фактор, но в результате получена данная модель после проведения тестов на избыточные переменные:

$$Y = -0,0477 + 0,7412 \times X_1 + 0,5961 \times X_3 - 2,0458 \times X_4 - 0,0842 \times X_6 \quad (2)$$

В результате анализа качества модели:

- Модель гомоскедестична с вероятностью 70%.
- Ошибки распределены по нормальному закону.
- Спецификация не адекватна по тесту Рамсея.

• 90,9% вариации изменения доходов бюджета Пермского края определяется вариацией включенных в модель факторов.

Чтобы устранить ошибки спецификации данные были прологарифмированы, на основании которых также строилась модель методом наименьших квадратов.

Данная модель получена в результате логарифмирования и проведения теста на избыточные переменные:

$$Y = -0,0454 + 0,7579 \times X1 + 0,5583 \times X3 - 1,8121 \times X4 - 0,1043 \times X6 \quad (3)$$

В результате анализа качества модели:

- Модель гомоскедестична с вероятностью 87%.
- Ошибки распределены по нормальному закону (12,5%).
- Спецификация адекватна по тесту Рамсея (51,2%).
- 90,6% вариации изменения доходов бюджета Пермского края определяется вариацией включенных в модель факторов.

На графике представлены наблюдаемые и расчетные значения  $y$ . Модель в целом описывает динамику фактического показателя, ошибки модели обоснованы наличием социальных и политических факторов, не включенных в модель.



Рис. 2. Наблюдаемые и расчетные значения

На основании полученной модели можно сделать вывод, что на изменение доходов бюджета Пермского края оказывают влияние факторы:

- Изменение ВРП ( $X1$ ).
- Изменение инвестиций в основной капитал ( $X3$ ).
- Изменение численности занятого в экономике населения ( $X4$ ).
- Изменение сальдированного финансового результата организаций ( $X6$ ).

При этом изменение валового регионального продукта оказывает положительное влияние на регрессирующий показатель, что объясняется существенным влиянием материального производства в регионе на доходы бюджета.

Рост инвестиций в основной капитал приводит к росту доходов бюджета Пермского края, так как при эффективном инвестировании происходит расширение масштабов деятельности предприятий и организаций.

Изменение среднегодовой численности занятых в экономике оказывает наиболее существенное влияние на изменение доходов бюджета региона по данной модели, причем отрицательное. Что объясняется наличием теневого сектора в экономике, в первую очередь, неформального рынка труда и скрытой оплаты труда.

Изменение сальдированного финансового результата деятельности организаций оказывает наименьшее влияние из данных четырех показателей, при этом отрицательное. Что объясняется тем, что увеличение суммы убытков организаций в периоды экономического спада приводит к большему снижению сальдированного финансового результата, чем базы налога на прибыль, поскольку убытки не уменьшают налоговую базу текущего периода.

На основании полученной модели были построены пессимистический, вероятный и оптимистический прогнозы с пятипроцентным отклонением от вероятного. Данные рассматриваемых показателей были приняты из прогноза социально-экономического развития Пермского края. А также данные прогнозы сравниваются с официальным прогнозом по данным закона «О бюджете Пермского края на 2017 г. и на плановый период 2018 и 2019 гг.» [6, с. 5–87].

На основе полученных прогнозов можно сделать вывод, что модель в существенной мере отражает фактические показатели. Так как официальный прогноз на ближайшие три года находится в диапазоне пятипроцентного отклонения от прогноза, построенного по полученной модели.

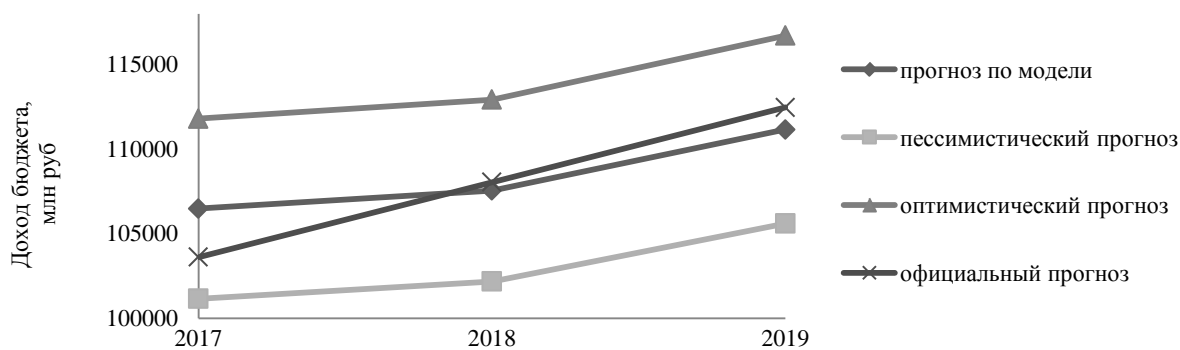


Рис. 3. Прогнозы на 2017–2019 гг.

В результате проведенной работы можно сделать следующие выводы. Доходы бюджета региона играют важную роль в социально-экономическом развитии региона, так как выражают финансовые отношения, возникающие у органов власти субъектов РФ с предприятиями, организациями и гражданами по поводу поступления денежных средств в бюджет соответствующего региона с целью создания его финансовой базы для удовлетворения публичных потребностей. Доходы региональных бюджетов формируются за счет: налогов и сборов, неналоговых доходов, безвозмездных поступлений. И увеличение поступлений в бюджет следует достигать за счет влияния на каждый из приведенных выше источников, так как они оказывают разное воздействие на социально-экономическое положение региона.

Моделирование регионального бюджета – это эффективное и актуальное средство поиска путей оптимизации формирования бюджета региона. Регулирования процессов распределения и использования доходов как в целом по стране, так и по ее регионам существенна, так как стержнем системы экономической и финансовой политики государства, которая охватывает широкий круг вопросов социально-экономического, финансово-денежного, геополитического, правового и инструментального характера.

Существует и используется несколько методов моделирования, применяемых к бюджету регионов. Эконометрические модели позволяют оценивать вид зависимости между значениями известных переменных в прежние моменты времени и их значениями в прогнозируемый момент, так и коэффициенты, входящие в эту зависимость. Однако необходимым условием для применения таких моделей является получение статистической базы, полностью характеризующей исследуемые процессы, а также интерпретации полученных взаимосвязей между показателями.

В ходе моделирования доходов бюджета Пермского края от ВРП, численности населения, инвестиций в основной капитал, среднегодовой численности занятых в экономике, сальдированного финансового результата, количества организаций в Пермском крае, была получена модель. Она отражает зависимость между приростом доходов бюджета Пермского края и изменением таких показателей, как: валовой региональный продукт, инвестиции в основной капитал в Пермском крае, изменение цен на нефть, численность занятого в экономике населения, сальдированный финансовый результат деятельности организаций.

В целом результаты моделирования служат основой для различного вида финансовых задач и прежде всего для формирования бюджета региона.

#### Список литературы

1. Атаева А.Г., Исламова Д.В., Мустафин Э.Р., Орешников В.В. Сравнительный анализ моделей регионального развития// Управление экономическими системами: электронный журнал. Вып. № 34. 2011.

2. Бюджетный кодекс Российской Федерации федер. Закон Рос. Федерации от 31 июля 1998г. № 145–ФЗ (ред. от 17.12.2009).
3. Единый портал бюджетной системы.URL: <http://budget.gov.ru> (дата обращения: 09.04.2017).
4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7–ФКЗ, от 05.02.2014 N 2–ФКЗ, от 21.07.2014 N 11–ФКЗ).
5. Машунин Ю.К. Организация управления, моделирование и прогнозирование развития экономики региона// Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. №1 (45). 2016.
6. О бюджете Пермского края на 2017 г. и на плановый период 2018 и 2019 гг. (с изменениями на: 29.12.2016): Закон Пермского края от 21.12.2015 № 580–ПК.
7. О бюджетной классификации: Федеральный закон РФ, 15.08.1996г., № 115–ФЗ (ред. от 06.05.2003).
8. О финансовых основах местного самоуправления в Российской Федерации от 25.09.1997 № 126–ФЗ.
9. Понятный бюджет Пермский край.URL: [budget.permkrai.ru](http://budget.permkrai.ru) (дата обращения: 09.04.2017).
10. Романовский В.М., Врублевская О.В. Бюджетная система Российской Федерации: учеб. для вузов. 3-е изд., испр. и перераб. М.: Юрайт-издат., 2004.
11. Скляр А. В., Цацулин А.Н. Моделирование региональных бюджетных доходов от НДС// Общество. Среда. Развитие: электронный научный журнал. Выпуск № 1. 2011.
12. Статистика: история цен на нефть. URL: <http://ruxpert.ru> (дата обращения: 09.04.2017).
13. Территориальный орган государственной службы по Пермскому краю. URL: <http://permstat.gks.ru/> (дата обращения – 09.04.2017).
14. Федеральная служба государственной статистики.URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 09.04.2017).
15. Фетисов Г.Г., Орешин В.П. Региональная экономика и управление/Учебник. М. Инфра-М, 2006.
16. Химичева Н.И. Финансовое право: Учебник / Отв. ред. Н. И. Химичева. Ф59 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юристъ, 2004.
17. Эриашвили Н.Д. Финансовое право: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, Закон и право. 2000.



## Секция 5. Современный менеджмент

Ю.К. Агафонова  
(Науч. руководитель к.ф.н., доцент Воеводкин Н.Ю.)  
ПГНИУ, г. Пермь

### ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Для современной экономики характерны высокий уровень развития инновационной активности и глубокая трансформации всех сторон существования бизнеса. Внедрение инноваций в практику предприятий является необходимостью, и как средство антикризисного управления, и как средство поддержки нормально функционирующей экономики. Это касается и деятельности кредитных организаций. Услуги, предоставляемые банками в современных условиях, не удовлетворяют потребности клиентов в полной мере. Это заставляет банки уделять больше внимания эффективности своей работы, их конкурентоспособности, изменению методов своей работе, которые должны соответствовать мировым стандартам.

Высокую инновационную активность демонстрирует сегодня АО Альфа-банк. Характеристика: Альфа банк-универсальный банк, основанный в 1990 г., который осуществляет все основные банковские операции, включая корпоративный и инвестиционный бизнес (включая малый и средний бизнес, торговое и структурное финансирование, лизинг и факторинг), розничный бизнес и массовый бизнес. В банке работает более 25 тыс. сотрудников, клиентская база составляет более 162,2 тысячи корпоративных клиентов и 11,4 миллиона физических лиц. Второй год подряд банк удостоивается номинации «Самый инновационный банк» как финансовое учреждение, применяющее в своей работе передовые технологии. [3]

Достижения Альфа-Банка в области инновационных разработок за 10 лет:

- 2003 – один из первых в стране интернет-банков, самый функциональный
- 2005 – первый в России мобильный банкинг
- 2006 – запустили новый Интернет-банк Альфа-Клик, задачи стандарт простоты и функциональности
- 2007 – задали стандарт рынка для подтверждения платежей – SMS пароли
- 2008 – первыми в России запустили карты с индивидуальным дизайном
- 2009 – первые и единственные в России запустили сервис онлайн-переводов с электронных кошельков – Яндекс.Деньги, Webmoney, Qiwi Wallet и другие
- 2010 – запустили мобильный банкинг для iPhone, Android и других платформ
- 2011 – запустили переводы с карты на карту в интернете и мобильном приложении
- 2013 – Альфа-Банк переизобрел интернет банк. Новый дизайн – новые возможности

Инновационный блок Альфа-банка:

- Альфа-Лаборатория – подразделение Альфа-Банка, занимающееся разработкой и развитием инновационных IT- и fintech-продуктов. Основана Альфа-Лаборатория в 2013 г., в штате работает 200 человек. В Альфа-Лаборатории разрабатывается большинство электронных продуктов Альфа-Банка. Среди разработок – интернет- и мобильный банк, p2p-переводы, например «Альфа-Клик», «Альфа-Мобайл», «Альфа-диалог», «Альфа-Бизнес Онлайн», «Альфа-Бизнес Мобайл» и другие. Еще одно важное направление работы лаборатории – это эквайринг (около 30% всех интернет-платежей России проходят через Альфа-Банк). Альфа-Лаборатория располагается в отдельном офисе, где создана подходящая для разработчиков инновационная среда.

- R&D-подразделение. Если Альфа-Лаборатория – это «стартап внутри корпорации», то внутри этого стартапа есть еще один – R&D-подразделение. В его составе пять человек, которые занимаются исследованиями и разработками (research & development). За прошлый год через отдел прошло больше 150 проектов новых банковских продуктов, некоторые из них запустились [2].

«Альфую» отличает то, что свою философию они закрепили в виде принципов. Ключевые принципы, применяемые в подразделении: «Люди важнее процессов», «Продукт важнее документации», «Задачи важнее контракта», «Изменения важнее плана», «Движение от большого к малому». В соответствии с принципами в работе с проектами сделан акцент не на мнения и авторитеты, а на формулирование и проверку гипотез. Любую идею разработчики превращают в гипотезу, подлежащую проверке.

Важно отметить, приверженность высшего руководства инновационному развитию. Часто инноваторы сталкиваются с непониманием, сопротивлением. Кроме того, любые нововведения требуют ресурсов, и всегда велик соблазн их «сэкономить» или потратить на проекты, которые кажутся более приоритетными. Поэтому без приверженности высшего руководства компании инновациям – они чаще всего затухают. Успешные кейсы отличает сознательное решение собственников компании и высшего менеджмента заниматься инновациями.

Таким образом, Альфа-банк обладает большим инновационным потенциалом. Он занимает лидирующую позицию по инновационному развитию среди банков. Разработки Альфа-Лаборатория успешно внедряются в деятельность Альфа-банка, банк постоянно находится в поиске перспективных проектов, которые решают проблемы клиентов. Однако инновационная деятельность банка не затрагивает внутренних процессов, касающихся оптимизации работы подразделений банка.

В связи с этим, в работе рассмотрены инновационные подходы к развитию бизнес-процесса подразделения Альфа-банка: отдел продаж блок «Массовый бизнес». Бизнес-процесс в подразделении выстроен следующим образом:

- Поиск клиентов (холодный обзвон).
- Назначение встреч (не менее 5 в день)
- Сбор и оформление необходимых документов.
- Внесение данных в CRM.
- Проверка пакета документов специалистом по сопровождению.
- Проверка пакета документов ведущим специалистом по сопровождению.
- Согласование, подключение пакета услуг.

Для оптимизации этого процесса необходимо выявить его слабые места. Так называемым «узким» местом в бизнес процессе является третий этап, который включает в себя презентации продуктов и услуг банка потенциальным клиентам с использованием бумажных носителей, сбор и оформление документов, которые необходимы для подключения выбранного пакета услуг. Этот этап занимает самое продолжительное время и требует много материальных затрат.

Для того чтобы оптимизировать данный бизнес-процесс, предложены следующие инновации: планшеты и бизнес-приложения.

Менеджер по продажам должен постоянно встречаться с клиентами. Планшетные продажи подразумевают предложение и продажу банковских продуктов вне офиса. Преимущество таких продаж заключается в том, что информация для покупателя может сопровождаться мультимедийными данными. Кроме того, функционал мобильного устройства позволяет решать любые вопросы, которые банковский работник решает, находясь за компьютером офисного рабочего места.

Необходимо отметить, что в России клиенты привыкли общаться непосредственно с сотрудником банка при выборе банковских услуг. Поэтому планшет не заменяет менеджера в процессе продажи, а выступает его «помощником». Это очень важно иметь в виду при разработке или выборе специального программного обеспечения. Кроме того, процесс продажи с использованием планшета может носить обучающий характер, когда агент подробно и понятно разъясняет клиентам информацию о предлагаемых банковских продуктах.

Работа с планшетными устройствами может быть внедрена в банк путем создания системы взаимодействия планшетов с CRM-системой и GPS-трекером. CRM-система позволяет:

- перебрасывать на карту адреса и время текущих встреч;
- хранить аудиозаписи переговоров;
- импортировать посещенных за день клиентов – в историю контактов. GPS-трекер обеспечивает:

- отслеживание перемещения клиентских менеджеров;
- online контроль посещения клиентов;
- нормирование и контроль транспортных расходов;

Главной целью использования планшетов является поддержка и увеличение продаж.

Кроме того, чтобы внедрение бизнес-приложений позволит существенно сэкономить материальные ресурсы и временные. В Альфа-банке уже существует прототип приложения, который называется Alpha office. Оно позволяет загружать документы сразу в систему Rega, просто фотографируя их. Тем самым позволяя экономить на бумаге.

Если один пакет документов в среднем составляет 10 листов, то в месяц тратится 3000 листов бумаги. Средняя стоимость упаковки бумаги составляет 300 руб. за 500 штук. В месяц, с учетом того,

что оформляется порядка 350 пакетов бумаг, организация тратит 2100 руб., в год – 25200 руб. Использование бизнес-приложений снижает затраты до 420 руб. в месяц и 5040 в год.

|   | <b>До внедрения</b> | <b>После внедрения</b> |
|---|---------------------|------------------------|
| Количество бумаги (1 пакет)             | 8–10 листов         | 1–2 листа              |
| Время, потраченное менеджером (1 пакет) | 1 час               | 15–20 мин              |
| Удовлетворенность клиента               | средняя             | высокая                |

Что получает клиент? Безусловно, он заинтересован в быстром обслуживании. В этом случае его трудозатраты минимальны. Всю работу осуществляет менеджер, при этом исключаются такие негативные моменты как некачественное копирование, ошибки в копиях документов и, соответственно, сокращается время на подготовку документов.

Внедрение инноваций позволит прежде всего получить экономический эффект, который определяется сопоставлением экономических результатов с затратами, вызвавшими результат. Инновации в банках изменяют следующие основные характеристики банковского процесса:

- объем предоставленных услуг, проданных банковских продуктов;
- текущие затраты;
- численность персонала, занятого в процессе;
- длительность операционного цикла.

В итоге, внедрение инноваций обеспечит интенсивное развитие банка, повышение эффективности использования ресурсов, а также упрочение конкурентных позиций банка.

#### **Список литературы**

1. URL: <http://bankinform.net> Альфа-банк и массовый бизнес: секрет успеха в выбранной стратегии
2. Инновации в организациях: Внедрение и Сопротивление. С.А. Ильиных, Е.В. Михайлова. 2015.
3. Лучшие практики управления инновациями в российских компаниях. РБК. 2015.
4. URL: <https://alfabank.ru> О банке.
5. Оценка эффективности новых банковских продуктов. А.А. Аюпов. 2012.
6. Продукты и клиенты массового бизнеса, блок «Массовый бизнес» АО «Альфа-банк», управление массового подбора и обучения 2017.

## FREELANCE КАК СОВРЕМЕННАЯ ФОРМА ЗАНЯТОСТИ

Современное общество характеризуется постоянными изменениями, которые ставят человека в условия риска и неопределённости. Такие трансформации отразились во всех сферах жизни, в том числе и в трудовой деятельности. Люди вынуждены менять свою трудовую стратегию в пользу гибкости и готовности к переменам. Под воздействием глобализации и информатизации экономики появляются новые формы занятости: удалённая работа, freelance, проектная занятость.

По нашему мнению, студентам направления управление персоналом просто необходимо быть компетентным в вопросах изменений на рынке труда, потому что грамотный специалист должен направлять любые изменения в свою пользу и искать максимальную выгоду из этих процессов.

Изначально «фрилансерами» считались средневековые наёмные-профессиональные военные, служившие различным хозяевам за вознаграждение. Сегодня фрилансер – это человек, который выполняет работу без заключения долговременного договора с работодателем, нанимаемый только для исполнения перечня определённых работ.

К особенностям фриланса относятся:

- Предоставление услуг, а не производство товаров.
- Предложение своих услуг чаще всего через интернет.
- Нефизический труд.
- Труд фрилансера, так или иначе, связан с производством и обработкой информации.
- Форма занятости вне офиса.
- Отсутствие трудового договора.
- Полизанятость (связь с несколькими работодателями).
- Ненормированный рабочий день.

Предпринимательский риск, который выражается в том, что заказчик может отказаться от заказа или поменять условия заказа, как на стадии выполнения работы, так и после выполнения заказа.

В настоящее время фриланс является наиболее новым способом занятости для нашей страны и активно набирает свою популярность. Рассмотрим данную форму занятости на примере студентов экономического факультета ПГНИУ. С этой целью была выдвинута следующая гипотеза: предполагалось, что существует востребованность специалистов с экономическим образованием на рынке фриланса. Для опровержения или доказательства поставленной гипотезы исследовательской группой было проведено исследование. В качестве основного метода исследования был использован опрос. В опросе приняло участие 627 респондентов из них 385 работающих и 242 неработающих. Полученные результаты представлены на рис. 1–3.

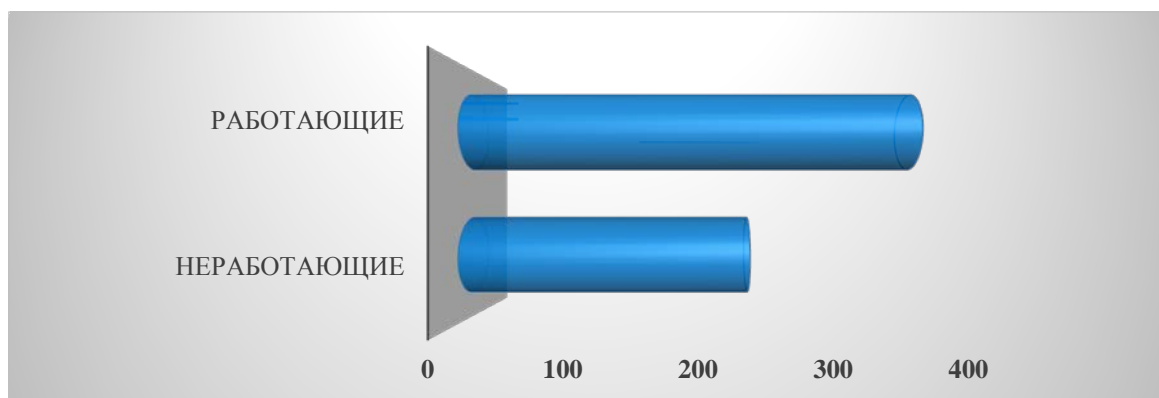


Рис. 1. Распределение работающих и неработающих студентов экономического факультета

Обработка полученных данных показала, что 42% респондентов совмещают учёбу и работу фрилансером. 25% из них - наёмные рабочие, которые не занимаются фрилансом. 17% опрошенных совмещают основное место работы и фриланс. 9% тех, кто занимается только фрилансом и 7% респондентов – предприниматели.

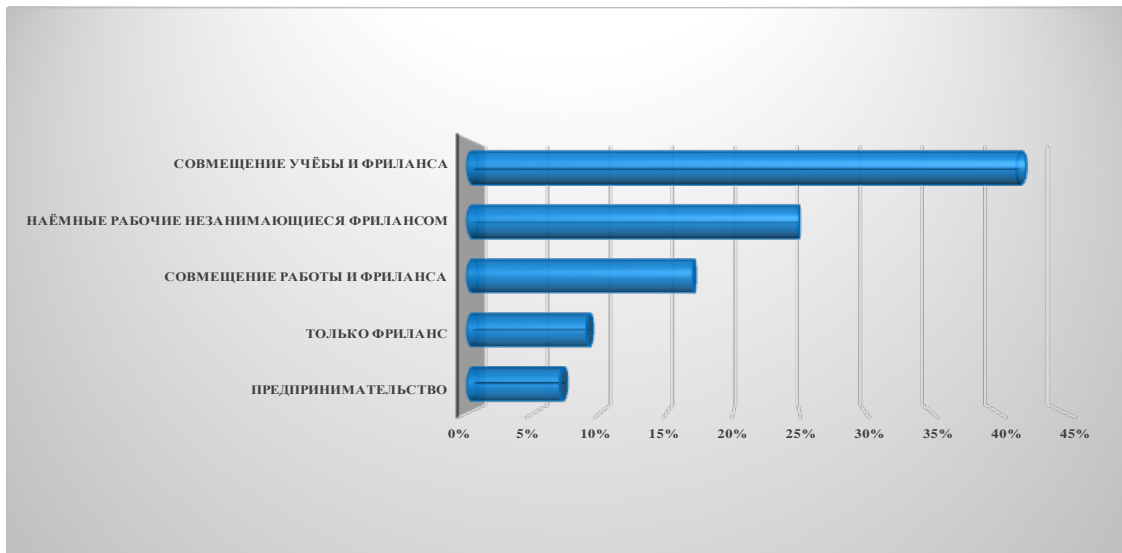


Рис. 2. Формы занятости студентов экономического факультета

Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что в основном студенты совмещают фриланс с чем-либо (учёба/ работа), заинтересованность заниматься фрилансом в «чистом виде» низка.

На вопрос о том, далеко ли от дома находится место работы, 51% ответили, что работают дома, 38% указали, что место работы находится недалеко, а 11% работают далеко от дома. Исходя из этого, можно сделать вывод о том, что для людей важна удалённость места работы от дома. При этом, они предпочитают самоорганизацию или ближайшее расположение от места жительства.

В основном трудовая деятельность фрилансеров направлена на предоставление услуг (90%), и всего лишь 10 % производят товары, например, авторские букеты, аксессуары и подарки ручной работы. Среди услуг, которые оказывают фрилансеры, популярными являются написание текстов, копирайтинг и переводы. Этим занимаются 43% опрошенных. Следующие в списке оказанных услуг являются реклама, маркетинг, дизайн и графика по 18% в каждой группе. 11 % фрилансеров занимается разработкой веб-сайтов, программированием. 7 процентов предоставляют услуги по профессии (составление журналов финансовой отчётности, аналитика, оценка рынка). Оставшаяся часть занимается обработкой фотографий, видеомонтажом и др.



Рис. 3. Основные направления работ фрилансеров экономического факультета

При этом существует профессиональная гендерная асимметрия занятости: мужчины чаще выбирают работы, связанные с разработкой веб-сайтов, программированием, созданием/редактированием фото и видео материалов. В свою очередь женщины выбирают такие направления, как написание текстов, перевод, копирайт, а также дизайн и графика.

Респонденты отметили, что исполнение заказа зависит от поставленной задачи и сферы деятельности. Так, например, на выполнение одного заказа может быть отведено от двух часов (напри-

мер, копирайтинг) до одной недели (например, разработка сайта). Проектная деятельность занимает больше времени – от одного месяца до трёх (например, реклама в социальных сетях).

По словам респондентов, в среднем за исполнение одного заказа фрилансер получает от 500 руб. (например, разработка макета) до 10.000 (например, видеомонтаж промо-ролика). Проектная деятельность оплачивается в среднем от 20.000 до 40.000 руб.

На вопрос о том, сколько бы вы хотели получать в месяц, 13% студентов ответило от 25.000 руб. до 50.000 руб., 48% – от 50.000 до 75.000 и 39% хотели бы получать заработную плату от 75.000 руб.

Стоит отметить, что фрилансеры имеют особенность обучаться самостоятельно. Исследование показало, что большинство опрошенных студентов совмещают разные виды деятельности. Из этого можно сделать вывод о том, что фрилансеры обладают высокой работоспособностью.

Таким образом, гипотеза о фрилансерах с экономическим образованием была подтверждена. Исследовательской группой было выявлено, что студенты на рынке фриланса работают по профессии, однако, в общей статистике они занимают небольшое количество. Также было выявлено, что в основном студенты совмещают учёбу и фриланс, это обусловлено гибким рабочим графиком, который не препятствует учёбе. Выполняемая работа связана с предоставлением услуг. Данные услуги могут быть рассчитаны на один заказ (задание) или проектную деятельность.

В заключении можно подчеркнуть, что фрилансеры занимаются той работой, которая является их хобби. Если их работа построена на любимом деле, то они априори заинтересованы в выполнении каких-либо заданий, а, следовательно, таких работников не нужно заставлять и мотивировать, что очень удобно и выгодно для заказчика. Кроме того, следует помнить, что фриланс является нестандартной формой занятости, поэтому, необходимо обратить внимание на развитие некоторых навыков, которые помогут быть успешным в данной сфере. Быстрая реакция на изменения, способность саморазвития, самоорганизации, умение совмещать несколько дел - всё это поможет фрилансеру быть успешным в своей деятельности.

#### Список литературы

1. Бусыгин А.В. Предпринимательство. М.: Дело. 1999.
2. Магун В.С. Как меняются российские трудовые ценности // Отечественные записки. 2007. № 3 (37).
3. Магун В.С. Динамика трудовых ценностей российских работников, 1991–2004 гг. // Российский журнал менеджмента. 2006. Т. 4. № 4. С. 45–74.
4. Малоун Т.У. Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2006.
5. Нестандартная занятость в российской экономике / Под ред. В.Е. Гимпельсона, Р.И. Капелюшников. М.: ГУ ВШЭ. 2006.
6. Никуткина К.М., Привалова А.О. Западные количественные исследования фрилансеров: профессиональный обзор // Экономическая социология. 2009. Т. 10. № 1. С. 127–143.
7. Фриланс в России. Исследование фрилансеров России и СНГ. URL: [www.buk.irk.ru/library/sbornik\\_14/nezkin.pdf](http://www.buk.irk.ru/library/sbornik_14/nezkin.pdf).
8. Фриланс как форма самостоятельной занятости. URL: [moluch.ru/conf/law/archive/179/9047/](http://moluch.ru/conf/law/archive/179/9047/).
9. Фриланс как стиль жизни в современном Российском обществе. URL: [elar.urfu.ru/bitstream/10995/21521/1/urgu1316s.pdf](http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/21521/1/urgu1316s.pdf).
10. Фриланс как современная форма трудоустройства молодежи. URL: [www.scienceforum.ru/2014/415/1296](http://www.scienceforum.ru/2014/415/1296).

## **ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СФЕРЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА: ПРАКТИКА ПЕРМСКОГО КРАЯ**

Сектор малого и среднего предпринимательства является одним из важнейших источников роста экономики России в целом и Пермского края в частности. К его преимуществам стоит отнести создание новых рабочих мест, налоговые отчисления в бюджет, возможность быстрой переориентации в зависимости от экономической ситуации. Именно поэтому государственное регулирование сферы малого и среднего предпринимательства играет огромную роль, ведь от этого зависит, насколько комфортно себя будет чувствовать бизнес.

Под государственным регулированием предпринимательской деятельности понимается деятельность государства в лице его органов власти, направленная на реализацию государственной политики в сфере осуществления предпринимательской деятельности. Государственное регулирование предпринимательства выполняет следующие цели: обеспечение реализации публичных интересов общества и государства, а также создание благоприятных условий для развития предпринимательства [1].

В современных условиях происходит усиление государственного регулирования и содействия развитию предпринимательства, меняются организационные формы взаимодействия государственных органов с субъектами частного бизнеса, происходят существенные сдвиги в целях, механизме, аппарате управления, в сочетании государственного и рыночного механизмов регулирования [2].

Говоря о регулировании предпринимательской деятельности в Пермском крае, следует рассмотреть органы власти, которые имеют к этому отношение (табл. 1).

Таблица 1

**Органы, регулирующие сферу малого и среднего предпринимательства в Пермском крае**

| <b>Название органа</b>   | <b>Направление деятельности</b>   |
|--|---|
| Законодательное Собрание Пермского края                                    | Осуществляет законодательное регулирование отношений в сфере развития малого и среднего предпринимательства [2]   |
| Правительство Пермского края   | Обеспечивает исполнение законов Пермского края, регулирующих отношения в сфере развития малого и среднего предпринимательства [3]   |
| Министерство промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края | Обеспечивает разработку и реализацию краевых целевых программ [4]   |
| Министерство экономического развития Пермского края                        | Участвует в формировании благоприятного инвестиционного климата в Пермском крае [5]   |
| Совет по предпринимательству при губернаторе Пермского края                | Разрабатывает совместно с органами исполнительной власти Пермского края эффективные механизмы поддержки и конкретные меры по развитию предпринимательства во всех сферах экономики края [6] |

Рассмотренные органы власти в большей или меньшей мере воздействуют на среду, в которой действуют предприниматели Пермского края.

Политика в сфере регулирования деятельности субъектов малого и среднего предпринимательства реализуется через инструменты, к которым относятся: субсидии, консультационные услуги, услуги по обучению предпринимательству, поручительства и другие. В Пермском крае существует определенная инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, состоящая из финансовой, консультационной, информационной имущественной групп (табл. 2).

Исходя из вышеприведенных данных, можно сделать вывод, что в Пермском крае органами власти осуществляется всесторонний подход к развитию рассматриваемой сферы.

Рассмотрим, как эти меры отразились на субъектах малого и среднего предпринимательства. Для этого воспользуемся данными статистики за 2010–2014 гг. по следующим ключевым критериям: количество субъектов, оборот субъектов и объем инвестиций в основной капитал [14].

Таблица 2

**Инфраструктура поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства**

| <b>Финансовая поддержка</b>                        | <b>Консультационная поддержка</b>   | <b>Информационная поддержка</b>   | <b>Имущественная поддержка</b>            |
|--|---|---|---|
| Пермский фонд развития предпринимательства         | Пермский фонд развития предпринимательства  | Пермский фонд развития предпринимательства  | Пермская региональная лизинговая компания |
| Пермский гарантийный фонд                          | Пермский гарантийный фонд   |   | Бизнес-инкубаторы                         |
| Пермский центр развития предпринимательства        | Пермский центр развития предпринимательства   | Пермский центр развития предпринимательства   |   |
| Венчурный фонд Пермского края                      | Корпорация развития Пермского края  | Региональное представительство Российского Европейского Информационного Корреспондентского центра |   |
| Муниципальные центры поддержки предпринимательства | Региональное представительство Российского Европейского Информационного Корреспондентского центра | Торгово-промышленная палата Пермского края  |   |
|  | Торгово-промышленная палата Пермского края  | Бизнес-инкубаторы   |   |
|  | Бизнес-инкубаторы   | Муниципальные центры поддержки предпринимательства  |   |
|  | Муниципальные центры поддержки предпринимательства  |   |   |

Динамика общего числа субъектов малого и среднего предпринимательства в Пермском крае представлена в табл. 3.

Таблица 3

**Общее число субъектов малого и среднего предпринимательства в Пермском крае за 2010–2014 гг.**

| Год        | 2010   | 2011   |            | 2012   |            | 2013   |            | 2014   |            |
|------------|--------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|--------|------------|
|            | Кол-во | Кол-во | Прирост, % | Кол-во | Прирост, % | Кол-во | Прирост, % | Кол-во | Прирост, % |
| Количество | 80439  | 114378 | 42         | 116306 | 1,7        | 113230 | -2,6       | 110517 | -2,3       |

Как видно из табл. 3, прирост субъектов малого и среднего предпринимательства наблюдался с 2010–2012 гг. В последние годы количество субъектов малого и среднего предпринимательства снижается, темп снижения в 2013 и 2014 гг. составил 2,3%, что является негативной тенденцией.

Далее рассмотрим оборот предприятий и индивидуальных предпринимателей (табл. 4).

Таблица 4

**Динамика оборота предприятий и ИП за 2010–2014 гг. (млрд руб.)**

|                     | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Микропредприятия    | 115,1 | 207,1 | 223,6 | 228,1 | 228,1 |
| Малые предприятия   | 321,7 | 416,3 | 431,7 | 456   | 484,6 |
| Средние предприятия | 129,3 | 94,1  | 81,5  | 86,5  | 80,2  |
| ИП                  | 121,1 | 245,7 | 269,2 | 298,5 | 313,8 |

По критерию «Оборот предприятий и ИП» наблюдается устойчивая тенденция к росту по всем группам, кроме средних предприятий: рост оборота микропредприятий составил 98%, малых предприятий – 50%, индивидуальных предпринимателей – 159%, а снижение оборота средних предприятий составило 37%.



Далее рассмотрим величину объема инвестиций в основной капитал субъектов малого и среднего предпринимательства (табл. 5).

Таблица 5

**Динамика объема инвестиций в основной капитал за 2011–2014 гг. (млрд руб.)**

|                     | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------------|------|------|------|------|
| Микропредприятия    | 1,5  | 2,1  | 3,2  | 3,3  |
| Малые предприятия   | 3,9  | 5,2  | 7,2  | 9,4  |
| Средние предприятия | 5,8  | 5,3  | 5,3  | 2,2  |

Как видно из табл. 5, объем инвестиций в основной капитал имеет тенденцию к росту по всем группам, кроме средних предприятий. У микропредприятий рост составил 120%, у малых предприятий – 141%, а снижение объема инвестиций у средних предприятий составило 163%, что является негативным показателем.

Таким образом, ситуация в регионе складывается двояко: с одной стороны наблюдается снижение количества субъектов малого и среднего предпринимательства, а с другой – рост оборота и объема инвестиций.

Следовательно, деятельность органов власти должна быть направлена на повышение количества субъектов, но при этом важно сохранить тенденции роста по обороту и инвестициям, ведь снижение оборота может привести к снижению инвестиций в основной капитал, что не позволит переходить предприятиям на качественно новый уровень развития и оставаться конкурентоспособными в современных условиях. Только системный подход к проблеме поможет ее решить, сохраняя текущие плюсы и ликвидируя минусы нынешней ситуации.

**Список литературы**

1. Батычко В.Т. Предпринимательское право. Таганрог, 2011. 130 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. Учебное пособие, изд 2-е, дополненное и переработанное. Таганрог, ТРТУ, 2003. 230 с.
3. Законодательное собрание Пермского края. URL: [www.zsperm.ru](http://www.zsperm.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
4. Правительство Пермского края. URL: [www.permkrai.ru](http://www.permkrai.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
5. Министерство промышленности, предпринимательства и торговли Пермского края. URL: [www.minpromorg.permkrai.ru](http://www.minpromorg.permkrai.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
6. Министерство экономического развития Пермского края. URL: [www.economy.permkrai.ru](http://www.economy.permkrai.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
7. О создании Совета по предпринимательству при губернаторе Пермского края: указ Губернатора Пермского края от 21.11.2012г. № 95. URL: [www.docs.cntd.ru/document/911538933](http://www.docs.cntd.ru/document/911538933) (дата обращения: 23.03.2017).
8. Пермский фонд развития предпринимательства. URL: [www.frp59.ru](http://www.frp59.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
9. Пермский гарантийный фонд. URL: [www.pgf-perm.ru](http://www.pgf-perm.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
10. Пермский центр развития предпринимательства. URL: [www.pcrp.ru](http://www.pcrp.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
11. ПермРегионЛизинг. URL: [www.pgf-perm.ru/dengi/lizing](http://www.pgf-perm.ru/dengi/lizing) (дата обращения: 23.03.2017).
12. Евро инфо консультационный центр. URL: [www.euroinfocenter.ru](http://www.euroinfocenter.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
13. Пермская торгово-промышленная палата. URL: [www.permtprr.ru](http://www.permtprr.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
14. Венчурный фонд Пермского края. URL: [www.vfrk.ru](http://www.vfrk.ru) (дата обращения: 23.03.2017).
15. Федеральная служба государственной статистики. URL: [www.gks.ru](http://www.gks.ru) (дата обращения: 23.03.2017).

## **ОСОБЕННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КАК ОДНА ИЗ ПРИЧИН НЕВОСТРЕБОВАННОСТИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ В РОССИИ**

Темпы экономического роста, растущие потребности общества, вступление в постиндустриальное общество – все это ведет к неизбежным нововведениям, или инновациям, которые улучшают, упрощают, коренным образом изменяют повседневную жизнь человека. На данном этапе человеческого развития инновации – неотъемлемая часть практически всех отраслей экономики: промышленность, сельское хозяйство, строительство, управление и т.д., поэтому в условиях постоянно развивающегося мира инновационные проекты – несомненно, необходимый и обязательный атрибут жизни современного общества.

Вопросом изучения инновационных проектов и их особенностей занимаются многие авторы, как И.П. Степанова, В.Л. Попова, В.В. Быковский, А.Е. Абрамшин, А.А. Рудаков, П.В. Маслова, О.Н. Новикова, В.А. Куклев и другие.

Рассмотрим, что же такое «инновационный проект».

Вообще термин «проект» происходит от латинского «proicere», что означает «брошенный вперед, продвигать что-то вперед, заранее». Другими словами, это был эквивалент слову «план». Но в данном случае термин не выражал само действие, которое должно быть совершено. И только во второй половине двадцатого века в английском языке появилось слово «project», которое стало совмещать в себе и план действия, и само действие.

В словаре русского языка С. И. Ожегова дается такое определение проекта: «Проект – разработанный план сооружения, какого-нибудь механизма, устройства» [6]. Автор книги «Управление проектом» Фил Бэджюли считает, что «Проект – это последовательность взаимосвязанных событий, которые происходят в течение установленного ограниченного периода времени и направлены на достижение неповторимого, но в то же время определенного результата» [3]. Наконец, Свод знаний по управлению проектами определяет «проект» так: «Проект – временное предприятие для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [8].

Данная статья будет основываться на следующем определении: «Проект – это ограниченное по времени, целенаправленное изменение отдельной системы с установленными требованиями к качеству результатов, с возможными ограничениями расходования средств и ресурсов и со специфической организацией».

Однако остается неясным, что такое «инновация» - вторая составляющая исследуемого определения.

Активное использование этого термина в русском языке совпадает с появлением понятия «проект» – вторая половина двадцатого века. Произошел он от латинского «innovare» – обновлять, изменять. На сегодняшний же момент понятие «инновация» используется для обозначения таких понятий, как «нововведение», «инновационная деятельность», «инновационный процесс» и т.д. Для уточнения рассмотрим несколько взглядов на сущность «инновации».

Балабанов И. Т. в учебном пособии «Инновационный менеджмент» 2001 г. пишет: «Инновация – материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства, труда, обслуживания и управления, включая новые формы контроля, учета, методы планирования, приемы анализа и пр.» [2]. В.Г. Медынский в учебнике «Инновационный менеджмент» 2002 г. говорит, что инновация – «объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога» [5]. Н.В. Каленская же определяет инновацию как «коммерческое использование результатов творческой деятельности, нацеленной на разработку, создание и распространение новых конкурентоспособных видов продукции, технологий, форм и методов управления, основу которых составляют объекты интеллектуальной собственности» [4].

Далее в контексте данной статьи используется определение, данное в учебнике «Производственный менеджмент» под редакцией В.А. Козловского: «Инновация – конечный результат инновационной деятельности в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рын-

ке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности» [7].

Изучив происхождение и значение двух главных составляющих понятия «инновационный проект», казалось бы, можно с уверенностью указать точное и конкретное значение данного термина, однако и здесь имеются разногласия. Так, в учебном пособии «Управление инновационными проектами» под редакцией В.Л. Попова сказано: «Инновационный проект – намечаемый к планомерному осуществлению, объединенный единой целью и приуроченный к определенному времени комплекс работ и мероприятий по созданию, производству и продвижению на рынок новых высокотехнологичных продуктов с указанием исполнителей, используемых ресурсов и их источников» [10]. А в Федеральном законе «О науке и государственной научно-технической политике» изложено: «Инновационный проект – комплекс направленных на достижение экономического эффекта мероприятий по осуществлению инноваций, в том числе по коммерциализации научных и (или) научно-технических результатов» [1].

Однако здесь инновационный проект будет рассматриваться с трех сторон или трех позиций:

- Как форма целевого управления инновационной деятельностью: инновационный проект состоит из нескольких направленных на определенную цель мероприятий, которые взаимосвязаны по ресурсам, срокам, исполнителям. При этом, эти мероприятия проводятся не по любым направлениям деятельности, а только по приоритетным, актуальным на момент воплощения проекта в жизнь направлениям развития.

- Как процесс осуществления инноваций: все предусмотренные мероприятия проводятся в строго определенном порядке и всегда ведут к чему-то новому, к инновациям.

- Как совокупность документов: любому проекту для успешной реализации требуется пакет самых разных документов.

Тогда наиболее полным и точным определением будет следующее: «Инновационный проект – это система взаимоувязанных целей и программ их достижения, представляющих собой комплекс научно-исследовательских, опытно-конструкторских, производственных, организационных, финансовых, коммерческих и других мероприятий, соответствующим образом организованных (увязанных по ресурсам, срокам и исполнителям), оформленных комплектом проектной документации и обеспечивающих эффективное решение конкретной научно-технической задачи (проблемы), выраженной в количественных показателях и приводящей к инновации». Его и будем придерживаться.

По статистике 2010 – 2015 гг. в Российской Федерации на 2015 г. наблюдался самый низкий за исследуемое время удельный вес организаций, осуществляющих инновации: всего 9,3%. Та же ситуация складывается, если отдельно рассматривать Приволжский федеральный округ, в составе которого числится Пермский край: 10,6% – самый низкий результат за исследуемый период [12]. С чем это связано? Причин может быть много, но одна из них – особенности инновационных проектов.

Далеко не все авторы касаются этого вопроса в своих исследованиях. Рассмотрим два подхода к выделению особенностей инновационных проектов.

И.П. Степанова в курсе лекций «Инновационный менеджмент» выделяет следующие особенности инновационных проектов:

- Однократность исполнения.
- Определенность начала и окончания.
- Ограниченность во времени и средствах.
- Сложность.
- Необходимость привлечения специалистов различных профилей [9].

Однако можно сказать, что любой проект, а не только инновационный, имеет вполне конкретное начало и окончание, ограничен во времени и ресурсах, сложен. Поэтому только «однократность исполнения» и «необходимость привлечения специалистов различных профилей» будут считаться особенностями инновационных проектов.

Т.Н. Седаш в статье «Инновационные проекты: особенности реализации и методы оценки» отмечает следующие особенности инновационных проектов:

- Повышенные риски.
- поэтапная реализация и финансирование.
- Инновационный проект может реализовываться как уже работающей на рынке компанией, так и новой компанией, созданной специально для реализации проектов такого типа [11].

Третий пункт не будем считать особенностью именно инновационного проекта, потому что это может относиться и к другим типам проекта. А «повышенные риски» и «поэтапную реализацию и финансирование» отнесем к особенностям.

Тогда рассмотрим выделенные выше особенности и выделим еще несколько:

- Неопределенность. Любой инновационный проект предполагает огромные риски, потому что никогда нельзя точно знать, будет ли он иметь успех. Так как такого еще никто не создавал, нельзя опираться на чей-то опыт и пойти по опробованному пути. В 1976 г. Стив Джобс и представить не мог, что созданная им компания «Apple», к примеру, в четвертом квартале 2016 г. будет иметь доход 46,9 млрд \$.

- Поэтапная реализация и финансирование. Если другие типы проектов зачастую можно реализовывать, осуществляя одновременно несколько этапов и, соответственно, финансируя также несколько из них, то в инновационных проектах важна последовательность, так как на любом этапе что-то может пойти не, так и реализовывать проект дальше будет бессмысленно.

- Ограниченность информации. Сложно найти информацию по тому, чего еще даже не существует. Возможно, использовать только ту информацию, которая хоть каким-то образом касается сферы деятельности будущего проекта, но, в любом случае, не характеризует его полностью. Знал ли Карл Бенц в 1885 г., что автомобили станут одним из лучших изобретений человечества, что он будет иметь успех? Нет. У него не было примера в виде Тойоты или БМВ. Откуда ему было взять информацию. Бенцу повезло, его изобретение имеет огромный успех, но далеко не факт, что таким же успехом будут обладать все инновационные проекты.

- Некомпетентность экспертов. Исходя из предыдущего пункта, информации не достаточно. Но как без нее реализовывать проект? В этом случае принято опираться на мнение экспертов, проводить маркетинговые исследования и многое другое. Однако известно много случаев, когда отвергнутый критиками проект в итоге оказывался успешным.

- Однократность исполнения. Инновационный проект создает что-то принципиально новое, поэтому даже повторное исполнение этого же самого проекта уже не будет считаться инновационным проектом, а будет относиться к другому типу проекта. К примеру, А. Белл и Э. Грей одновременно изобрели телефон, но Белл первым подал заявку на патент. Все, изобретение Грея перестало быть инновацией, так как такое уже создано, пусть и несколькими днями или даже часами ранее.

- Изменения в ходе реализации. В связи с недостатком и неадекватностью информации в ходе реализации инновационного проекта возникают непредвиденные обстоятельства, выясняются определенные факты, которые указывают на то, что реализовывать проект по намеченному плану дальше не имеет смысла, либо реализация возможна, но при условии больших финансовых потерь. В таком случае для достижения успеха необходимо оперативно изменить план реализации.

- Многокритериальность. Если, предположим, для инвестиционного проекта основным критерием успеха выступает окупаемость инвестиций и размер полученной прибыли, то для инновационных проектов важен целый ряд критериев: патентная чистота, лицензионная защита, конкурентоспособность инновации и т.д. Заикливаться на одном критерии здесь не имеет смысла.

- Творчество. Если другие типы проектов реализуют самые обычные менеджеры, мотивацией которых является лишь их заработная плата, то здесь очень важно, чтоб реализацией проекта занимались заинтересованные люди, которые «горят» идеей, верят в нее.

- Необходимость привлечения специалистов различных профилей. Так как при разработке инновационного проекта необходимо тщательно проработать все нюансы, которые могут касаться самых разных сторон деятельности и даже отраслей экономики, потребуется огромное количество специалистов разного рода деятельности. Причем, особенно важно, чтоб эти специалисты обладали высокой квалификацией.

- Источники финансирования. Привлечь источники финансирования в данном типе проектов достаточно сложно, так как риски высоки. Однако, чем выше риск, тем выше доходность, поэтому найти инвесторов все-таки возможно.

Таким образом, инновационный процесс в России в последние годы существенно замедляется. Одной из причин данной тенденции выступают особенности инновационных проектов, которые делают их очень рискованными, сложными, труднореализуемыми и требуют особых методов для реализации.

### Список литературы

1. О науке и государственной научно-технической политике: Федеральный закон РФ от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ // Собрание законодательства РФ. 1996.
2. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб.: Питер. 2001.
3. Бэбьюли Ф. Управление проектами. Пер. с англ. И.В. Петрашек. М.: ФАИРО-ПРЕСС. 2002.
4. Каленская Н.В. Маркетинг инноваций: учебное пособие. ФГАОУ ВПО Казанский (При-волжский) Федеральный Университет. 2012.
5. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент: учебник. М.: Инфра, 2002.
6. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеоло-гических выражений. Изд. 4-е. М.: Высшая школа, 1993.
7. Производственный менеджмент: учеб. / Под ред. В. А. Козловского. М.: ИНФРА-М, 2003.
8. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) / пер. с англ., 3-е издание, Американский национальный стандарт ANSI/PMI-001-2004, Project Management Institute. 2004.
9. Степанова, И.П. Инновационный менеджмент: курс лекций для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200.62 «Менеджмент» (профиль «Менеджмент организации») / Сара-товский социально-экономический институт (филиал) ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г.В. Плеханова». Са-ратов. 2014.
10. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / под ред. проф. В.Л. Попова. М.: ИНФРА-М. 2009.
11. Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2012. Вып. 2. С. 20–27.
12. URL: <http://www.gks.ru>.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ ЛОГИСТИКИ НА РОЗНИЧНОМ ПРЕДПРИЯТИИ ПУТЁМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ ШТРИХКОДИРОВАНИЯ**

В современных условиях быстрого развития НТП управление предприятием без компьютера просто невозможно. Компьютеры давно и прочно вошли в такие области управления, как бухгалтерский учет, управление складом, ассортиментом и закупками. Однако современный бизнес, особенно в розничной торговле, требует более широкого применения информационных технологий в управлении. Для принятия любого грамотного и обоснованного, а так же своевременного управленческого решения. В условиях неопределенности и риска необходимо постоянно держать под мониторингом различные аспекты финансово-хозяйственной деятельности, что становится залогом конкурентоспособности предприятия.

Актуальность темы обусловлена тем, что на рынке розничной торговли постоянно оборачивается огромное количество товаров, а процесс прослеживания наличия и передвижения товаров является одним из главных факторов по обеспечению успешности коммерческой деятельности торгового предприятия.

Понятие «логистика» сравнительно недавно вошло в процесс управления предприятием в России. Из-за чего современные предприятия не уделяют должного внимания данному направлению управления. Процессы логистики пронизывают основы деятельности предприятия – передвижение материальных и сопутствующих им информационных и денежных потоков.

В процессе торговли постоянно функционируют три основных бизнес – процесса логистики: закупка товаров, складирование и транспортировка. На эффективность данных процессов непосредственно влияет способность предприятия проследить количество товара, его местонахождение в сети магазинов и на основе этих данных быстро отреагировать на нехватку товара в магазине.

Внешняя среда нестабильна и постоянно меняется, а огромное количество товарной номенклатуры делает процесс отслеживания передвижения товара без информационных систем (систем автоматизации) почти невозможным.

Ярким примером актуальности использования информационных систем в логистических процессах служат контроль складских поступлений или продаж в розничной торговле. В прошлом основным носителем информации служила бумажная документация, товарные накладные, ведение которой требовало огромных затрат времени, особенно, если учесть, что количество номенклатуры товаров в розничных предприятиях может быть более тысячи, и порождало множество ошибок. Штриховое кодирование и электронное считывание кодов облегчают процессы сбора данных и обмена информацией, что обеспечивает постоянный мониторинг перемещения товаров.

В статье рассмотрен вариант развития организации путем внедрения системы штрихкодирования, как совершенствование бизнес-процессов логистики на примере ООО «Арена».

На сегодняшний день существует более пятидесяти определений термина «логистика», опубликованных в различных учебных пособиях, статьях, диссертационных работах и т.д. за период с 1985 г. и по настоящее время.

Но все определения можно свести к одному: что логистика – это искусство и наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе от доведения сырья и материалов до промышленных предприятий до доведения готовой продукции потребителю в соответствии с его требованиями, а также передачи, обработки и хранения соответствующей информации.

Основные задачи логистики решаются и реализуются на операционном уровне управления предприятием и состоят в следующем:

- сборе, аккумулировании, анализе и передаче информации о движении материальных потоков;
- планировании, формировании и содержании материальных запасов;
- выборе и обосновании местоположения логистического объекта (склада, распределительного центра, оптовой базы и пр.);

- управлении процессом складской переработки материального потока в требуемый клиентом «формат»;
- упаковке продукции в соответствии с требованиями на поставку и сохранение качества;
- выборе типа и вида транспортных средств для доставки грузов клиентам;
- организации и планировании доставки грузов потребителям;
- расчете и выборе оптимальных маршрутов доставки грузов клиентам. [5]

Достижение цели логистики измеряется четким и конкретным результатом. В данном случае результатом логистики является наличие требуемого изделия в необходимом количестве и заданного уровня качества, в нужном месте и в назначенное время, с минимальными затратами.

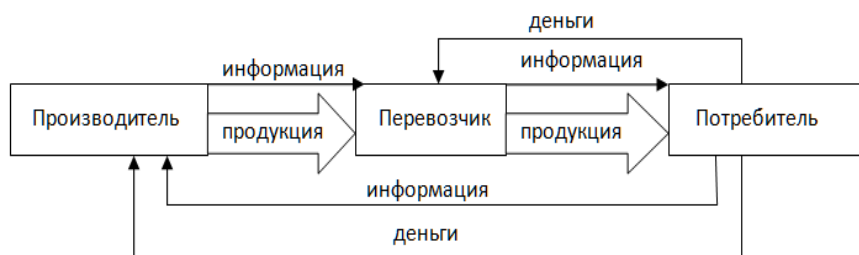
Существуют так называемые «шесть правил логистики», которые описывают конечную цель логистического управления:

- груз – нужный товар;
- качество – необходимого качества;
- количество – в необходимом количестве;
- время – должен быть доставлен в нужное время;
- место – в нужное место;
- затраты – с минимальными затратами.

Высокие темпы развития НТП породили массовое развитие и использование информационных технологий практически всеми участниками рынка, а создание современных коммуникационных технологий усилили понимание того, что высокой эффективности в управлении материальными потоками в цепи «закупка – производство – сбыт» можно достичь за счет управления информационными потоками.

В основе эффективного логистического управления компанией лежит идея непрерывного мониторинга всей логистической цепи.

Таким образом, логистическую цепь можно представить в следующем упрощенном варианте представленном на рис. 1.



Логистическая цепь

Таблица 1

**Автоматизируемые процессы в розничной торговле**

| Направление       | Автоматизируемые процессы   |
|-------------------|---|
| Закупочная        | Управление взаимоотношениями, планирование и анализ работы с поставщиками: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление закупками и ассортиментом товаров;</li> <li>• Управление процессами обработки, формирования и выполнения заявок на закупку;</li> <li>• Планирование закупок в зависимости от рыночного спроса;</li> <li>• Разработка стратегии снабжения.</li> </ul> |
| Транспортная      | Управление отгрузкой и транспортировкой (перемещением) товара.  |
| Складская         | Управление складом: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление приемкой товара и его отгрузкой;</li> <li>• Перемещение и распределение товара на складе;</li> <li>• Управление инвентаризацией.</li> </ul>   |
| Производственная  | Управление основными, вспомогательными и обслуживающими процессами производства.  |
| Распределительная | Управление взаимоотношениями с клиентами: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Управление заказами и расчетами с клиентами;</li> <li>• Прогнозирование продаж;</li> <li>• Управление ценообразованием.</li> </ul>   |

Основополагающей технологией, которая значительно помогает облегчить работу по обработке большого числа операций с товарами, является штриховое кодирование. Предназначение штрих-кода – однозначная идентификация самого товара либо какого-либо признака товара. Работа в системе розничной торговли с товарами, которые имеют штрих-коды, увеличивает скорость обработки данных, поступающих в систему учета, и резко снижает вероятность возникновения механических ошибок ввода данных в систему. В розничной торговле сканеры штрих-кодов используются на складах и в торговом зале, где они применяются для идентификации товара на системных кассовых аппаратах, с помощью которых производится формирование данных для количественного учета в складской программе [4; 6].

Для составления стратегии совершенствования управления бизнес-процессами ООО «Арена» был проведен SWOT-анализ.

Таблица 2

**SWOT-анализ**

|   |   |
|---|---|
| <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• наличие необходимых финансовых ресурсов;</li> <li>• высокий профессионализм сотрудников;</li> <li>• широкий ассортимент товара;</li> <li>• гибкая ценовая политика;</li> <li>• удачное месторасположение магазинов;</li> <li>• хорошая репутация на рынке;</li> <li>• большая клиентская база;</li> <li>• направленность на полное удовлетворение потребностей клиента;</li> <li>• продажа брендовых товаров;</li> <li>• четкая стратегия развития;</li> <li>• возможность расширения деятельности за счет открытия новых магазинов;</li> </ul> <p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• проработанная стратегия маркетинга.</li> </ul> | <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• медленное обучение торгового персонала;</li> <li>• в связи с налогообложением, малая торговая площадь магазинов, до 150м<sup>2</sup>;</li> <li>• единственное средство связи магазинов – телефон;</li> <li>• долгая передача финансовых данных из разных филиалов в головной офис;</li> <li>• замедленная реакция на изменения внешней среды (долгое принятие управленческих решений);</li> <li>• участие в процессе планирования закупок большого числа людей;</li> <li>• огромное количество номенклатуры;</li> <li>• залеживание товара на складах;</li> </ul> <p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• невозможность точного отслеживания передвижения товаров;</li> <li>• периодически фиксируют случаи недостачи;</li> <li>• быстрое моральное старение товара и физическое старение на отдельные виды товара.</li> </ul> |
| <p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• развитие базы торгово-закупочных отношений производителей товаров, с которыми можно сотрудничать</li> <li>• ослабление позиций конкурентов;</li> <li>• увеличение темпов роста рынка;</li> <li>• увеличение ассортиментной базы;</li> <li>• единое законодательство на регулирование и контроля организации.</li> </ul>   | <p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• появление новых конкурентов;</li> <li>• влияние фактора сезонности на прибыль;</li> <li>• снижение платежеспособности населения;</li> <li>• неблагоприятная демографическая ситуация;</li> <li>• ухудшение финансового положения покупателей, производителей товаров и заказчиков;</li> <li>• рост налогов и изменения в законодательстве;</li> <li>• высокая конкуренция по отдельным направлениям товаров.</li> </ul>  |

На основе SWOT-анализа были выделены основные аспекты, которые может использовать организация для повышения эффективности деятельности за счет своих возможностей, сильных сторон и минимизации внешних угроз, воздействия внутренних слабых сторон.

Для разработки стратегий необходимо сопоставить параметры SWOT-анализа следующим образом:

Таблица 3

**Сопоставление параметров SWOT-анализа**

|                 | <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
|-----------------|---|--|
| Сильные стороны | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повысить статус на рынке за счет имеющихся ресурсов.</li> <li>2. Расширять сеть магазинов в Пермском крае.</li> <li>3. Увеличить затраты на маркетинговую дея-</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рациональное использование финансовых ресурсов позволяет покрывать издержки на организацию деятельности.</li> <li>2. Создание четкой стратегии на</li> </ol> |



|                | <b>Возможности</b>  | <b>Угрозы</b>  |
|----------------|---|--|
|                | <p>тельность и рекламу.</p> <p>4. Расширение ассортимента продукции.</p> <p>5. Развивать профессиональные компетенции менеджеров.</p> <p>6. Использование гибкой системы скидок.</p> <p>7. Расширение базы производителей товаров.</p> <p>8. Расширение торговых площадей.</p> <p>9. Строительство своего торгового центра.</p> | <p>основе профессионализма менеджеров.</p> <p>3. Расширение обязанностей директоров филиалов.</p> <p>4. Создание программы для повышения скорости обучения торгового персонала.</p>  |
| Слабые стороны | <p>1. Использование конкурентных преимуществ для повышения своей роли на рынке.</p> <p>2. Рациональное использование финансовых ресурсов, ориентация на возможные потери в связи с фактором сезонности.</p> <p>3. Автоматизация документооборота и управления ТМЦ.</p>  | <p>1. Повышение конкурентоспособности за счет ассортимента товаров</p> <p>2. Создание собственного интернет сайта для онлайн продаж.</p> <p>3. Создание системы оперативной передачи данных в головной офис из филиалов.</p> |

Подведя итоги анализа внешней и внутренней среды организации можно сделать следующие основные выводы:

- Предприятие имеет финансовые средства для развития своей деятельности.
- Широкий выбор ассортимента порождает проблему отслеживания товара, в следствии чего процесс передачи информации, для принятия решения, сильно замедлен.
- Магазины обладают единственным оперативным средством связи друг с другом и головным офисом – телефонная (мобильная) связь.
- В процессе передачи информации участвует 12 «точек», постоянно взаимодействующих друг с другом, это: 10 магазинов, 1 склад и 1 головной офис, а не совершенство технологии связи «точек» может породить проблему «глухих телефонов», что вызовет большие финансовые проблемы в будущем и значительные временные затраты для принятия решения и поиска ошибки в настоящем.

Таким образом, процесс отслеживание наличия и перемещения, постоянно возрастающего, в количественной оценке, товара в магазинах является уязвимым местом деятельности ООО «Арена».

Рассмотрим основные аспекты, как данные бизнес-процессы происходят в ООО «Арена».

**Транспортировка.** В собственности предприятия имеются 4 грузовых машин, оборудованных рацией, и, следовательно, 5 водителей, работающих на постоянной основе. Водители имеют большой стаж работы в данной организации – от 6 лет, что дает преимущество для организации – водители хорошо знакомы с маршрутами для поставок, а наличие раций облегчает передвижение т.к. водители находятся на постоянной связи с внешней средой (в настоящее время почти все грузовые машины оборудованы рациями, по которым водители поддерживают постоянную связь друг с другом и не важно знакомы они или нет, поэтому данные о пробках, авариях и ремонтных работах на дорогах поступают в режиме реального времени, что значительно облегчает оперативное реагирование водителей на изменения внешней среды), поэтому они быстро ориентируются на местности, для сокращения дорожного пути. Данные о транспортируемом товаре, его количестве и месту назначения, выдаются водителям в виде товарных накладных и устного поручения (указания). Подтверждение о получении товара и его передаче осуществляется путем подписи и проставления печати на товарных накладных, которую в свою очередь передаются магазину, в который осуществлялась поставка, и в головной офис [3].

**Закупка.** В каждом магазине находится свыше 5 000 наименований товарных единиц, которые отслеживаются путем бумажного подтверждения (товарной накладной, данных об инвентаризации, происходящей раз в квартал). Для формирования заказа на пополнение какого-либо товара продавцы осуществляют сверку данных о наличии товара, с бумажного носителя, с фактическим наличием данного товара в магазине. Далее, для избегания залеживания товаров на прилавках и быстрого удовлетворения заказа потребителя, продавцы связываются с другими торговыми точками, для подтверждения наличия у них этого товара или его отсутствия, посредством телефонной (мобильной) связи. В данном процессе может участвовать все 10 функционирующих магазинов. После выявления данных о наличии или отсутствии товара в процесс подключается главный склад и головной офис. В головном офисе работает 4 менеджера по продажам и 4 бухгалтера, которые обрабатывают поступающую информацию от магазинов и склада и формируют заказ на товар. Так же в головной офис поступают данные об инвентаризации (раз в квартал) и товарные накладные с кассовыми чеками каждый месяц,

доставка происходит на бумажном носителе раз в месяц. Заказ утверждается или отвергается директоров предприятия. После утверждения менеджеры начинают работу с поставщиками данного товара. ООО «Арена» функционирует на рынке почти 15 лет, что позволило сформировать налаженные и крепкие связи с поставщиками. Наличие постоянных отношений облегчает работу с оформлением заказа на поставку [3].

Складирование. На складе имеется специальное оборудование для отгрузки и перемещения габаритного и тяжелого товара, так же работает постоянный персонал, 4 человека, которые занимаются процессом приемки, размещения, перемещения и отгрузки товара. Наличие постоянно функционирующего персонала на складе исключает ошибки о дезинформации нахождения товара. Слаженная командная работа позволяет в кратчайшие сроки выполнять все функции складирования. Склад оборудован современной системой сигнализации и видеонаблюдения, так же на складе имеется компьютер, оснащенный программой 1С: Бухгалтерия, облегчающая процесс ведения учета товара, принтер и факс, и проведен интернет, что позволяет оперативно передавать изменения в составе товаров в головной офис, а так же получать из офиса распоряжения, при этом на складе функционирует 1 штатный телефон, а из-за особенностей использованного материала для строительства склада мобильная связь на нем полностью отсутствует, что позволяет работникам склада полностью сконцентрироваться на своей работе. Данные о поступлении на склад приходят из головного офиса, далее работники фиксируют в базе данных его фактическое поступление. Данные о формировании заказа поступают так же из головного офиса, и работники собирают его по факту. Проверка о наличии и правильности ведения товарного учета происходит путем инвентаризации раз в квартал [3].

Теперь для выявления бизнес-процесса, требующего совершенствования, необходимо воспользуемся матрицей решений (табл. 4). Главными критериями выделим скорость обработки информации, время реакции на изменения и объем аналитической работы. Эти критерии служат основой для повышения конкурентоспособности, путем повышения реакции на изменения внешней среды и обоснованности, грамотности, принятия управленческого решения. В табл. 4 оценивается три бизнес-процесса. Максимальный балл ставится наихудшему варианту, а минимальный – наилучшему.

Таблица 4

**Матрица эффективности бизнес-процессов**

| БП                 | Критерии                      |         |                            |         |                            |         | Итог |
|--------------------|-------------------------------|---------|----------------------------|---------|----------------------------|---------|------|
|                    | Скорость обработки информации | Вес=0,3 | Время реакции на изменения | Вес=0,2 | Объем аналитической работы | Вес=0,5 |      |
| 1. Транспортировка | 2                             | 0,6     | 1                          | 0,2     | 1                          | 0,5     | 1,3  |
| 2. Закупка         | 3                             | 0,9     | 2                          | 0,4     | 3                          | 1,5     | 2,8  |
| 3. Складирование   | 2                             | 0,6     | 1                          | 0,2     | 2                          | 1       | 1,8  |

Из таблицы видно, что бизнес-процесс «Закупка» требует анализа и корректировки.

Из-за того что производится большой объем аналитической работы по бумажным источникам, так же сеть взаимодействия между участниками в формировании заказа на поставку достаточно сложна и запутанна. Если процесс после обработки информации и взаимодействия менеджеров по продаже с поставщиками достаточно формализован и облегчен, то процесс по сбору данных о товарном потоке и взаимодействие между «точками» можно совершенствовать, автоматизировать и сократить.

Для улучшения деятельности ООО «Арена» предлагается автоматизация системы документооборота по передвижению товаров, для эффективного управления ТМЦ, а конкретно внедрение системы штрих-кодирования.

Преимущества применения штрих кодирования:

- сокращение временных издержек на проведение инвентаризации;
- минимизация трудовых затрат;
- уменьшение вероятности несанкционированного исчезновения имущества/документов;
- избавление от неточностей при приеме или выбытии товаров;
- выявление прямых злоупотреблений материально ответственных лиц;
- увеличивает скорость оперативного реагирования на изменения;
- обеспечение контроля над составом, местонахождением и перемещением товара.

Процесс внедрение системы штрих-кодирования достаточно прост, поэтому его осуществлением с легкостью может справиться и сама компания, тем самым значительно снизив затраты на этот

процесс, нежели поручением этого дела сторонней компании. Так же ООО «Арена» работает с поставщиками организационной формой ИП, следовательно, некоторые товары поступают без штрих-кодов, а так как всего количество товаров превышает 5 000 наименований, разработка собственной системы штрих-кода становится необходимым, для четкой формализации процесса учета товара.

На основании проведенного исследования, выявлена основная проблема ООО «Арена» – неэффективный контроль за передвижением товара и неэффективное прогнозирование закупок, что влекло за собой образование излишних товарных запасов.

Для решения выявленных проблем предложено внедрить систему штрих-кодирования.

Рассмотрим составные элементы системы штрих-кодирования. Любая система печати этикеток состоит из базовых элементов, а именно:

- Принтер этикеток – принтер является центром любой системы и очень важно убедиться, что выбрано устройства с нужным функционалом. Выбор, в конечном счете, зависит от того, как много требуется печатать и требуется ли мобильная или стационарная модель. Не стоит забывать про такие опциональные возможности, как дополнительные интерфейсы, намотчик, отделитель этикеток, отрезчик и встроенные шрифты, все это сможет значительно улучшить эффективность системы.

- Этикетки и красящая лента – расходные материалы бывают различного размера и типа для использования в различных средах. К тому же этикетки и лента должны подходить к модели принтера, чтобы обеспечить наилучшее качество печати при минимальных вложениях.

- Компьютер подсоединенный к кассовому аппарату.

- Терминал сбора данных – это специализированное портативное устройство, представляющие собой портативный компьютер со встроенным сканером штрих-кода, либо без него. Это необходимое для проведения торгово-складских операций устройство, значительно повышающее эффективность работы.

- Программное обеспечение – именно программа объясняет принтеру, что именно он должен печатать. В этом помогают программы для создания этикеток, которые могут работать, как в ручном режиме, когда надо напечатать несколько фиксированных вариантов этикетки, так и режиме автоматического формирования этикетки с использованием базы данных [7].

Таблица 5

#### Перечень необходимого и рекомендуемого оборудования для функционирования системы штрих-кодирования

| Наименование   | Количество (ед.) | Цена (руб./ед.) | Возможная скидка (%) | Итого (руб.) |
|--|------------------|-----------------|----------------------|--------------|
| Принтер этикеток стационарный (термотрансферный TSC TTP-225) | 1                | 17 176          |                      | 17 176       |
| Принтер этикеток переносной (TSC Alpha-3R)                   | 1                | 31 479          |                      | 31 479       |
| Терминал сбора данных (CipherLab 8001L)                      | 2                | 24 643,04       |                      | 49 286       |
| Ноутбук (Extensa EX2508)                                     | 18               | 15 790          |                      | 284 220      |
| Сканер (PULS-BT10WU00)                                       | 19               | 12 226          | 10                   | 209 064,6    |
| ПП (лицензия 1С: Розница)                                    | 20               | 3 900           | 20                   | 62 400       |
| Итого  |                  |                 |                      | 653 625,6    |

Данный набор оборудования обеспечит полное функционирование системы штрих – кодирования на всем предприятии. Полная стоимость комплекта оборудования составляет: 653 625,6 руб.

Расчет количества оборудования велся исходя из следующих данных:

- 1 склад – 1 стационарный принтер и 1 терминал сбора данных;
- 1 переносной принтер и 1 терминал сбора данных – для удобства и быстроты проведения инвентаризации магазинов;

- 8 магазинов с 2 кассовыми аппаратами и 2 магазина с 1 кассовым аппаратом – 18 ноутбуков (на 1 кассовый аппарат приходится 1 ноутбук);

- на каждый ноутбук необходим сканер штрих – кода и на склад необходим 1 сканер – 19 сканеров;

- на каждый ноутбук необходимо ПП, так же ПП необходимо для склада и головного офиса – 20 рабочих мест.

Единовременные затраты по осуществлению проекта составят:

**Единовременные затраты, руб.**

| <b>Наименование затрат</b>                               | <b>Величина затрат</b> |
|--|------------------------|
| Набор оборудования                                       | 653 625,6              |
| Установка и пусконаладочные работы                       | 15 000                 |
| Обучение и составление инструкций                        | 3 000                  |
| Вознаграждение ответственному лицу за реализацию проекта | 30 000                 |
| <b>Итого капитальных затрат</b>                          | <b>701 625,6</b>       |

Установка и наладка оборудования на одном месте = 750 руб.

При внедрении штрих-кодирования ожидается снижение объема закупок из-за расходования избыточных запасов товаров находящихся в магазинах и на складе на 17%. Излишки запасов образуются на складе и в магазинах из-за невозможности полностью отследить местонахождение товара в данную минуту, то есть кладовщик или продавец не может в нужный момент найти товар, поэтому осуществляется излишнее пополнение товара.

Имея четкое представления о количестве конкретных товаров в магазинах и возможности отслеживания продаж, предполагается уменьшение глубины товарного ассортимента и его расширение. Проанализировав данные, первого полугодия 2015 г., по товарообороту была выявлена тенденция к его повышению на 3,4%, с учетом повышения общей выручки за 2014 г., прогнозируется увеличить прибыль предприятия на 4,4%.

Прогнозируемые изменения:

- снижение объема закупок, на 17% (средний объем закупок 823 526 руб./мес.);
- расширение товарного ассортимента приведет к увеличению выручки на 4,4%;
- снижение постоянных затрат, исходя из увольнения 2 рабочих и освобождением времени,

составляет:

$$65\,032 + 15\,048 = 80\,080 \text{ руб./мес.};$$

$$99\,520 \times 12 = 960\,960 \text{ руб./год};$$

$$960\,960 - 4000 \times 12 = 912\,960 \text{ руб./год}$$

(с учетом постоянных затрат на поддержание системы).

- повышение переменных затрат на 163 769 руб./год.

При внедрении системы значительно снижаются время обработки данных и объем аналитической работы, благодаря чему можно снизить постоянные затраты предприятия, а именно: увольнение одного бухгалтера и одного менеджера, что вызовет экономию в 780 384 руб./год, уменьшение времени работы кладовщиков и, соответственно, их заработной платы, что составит 180 576 руб./год. С учетом постоянных отчислений на поддержание системы, постоянные затраты предприятия снизятся на 912 960 руб./год. Система штрих-кодирования так же требует затрат материалов, следовательно переменные затраты предприятия составят 163 769 руб./год.

Таким образом, внедрение системы штрих-кодирования позволит увеличить финансовые результаты, ускорить и усовершенствовать бизнес-процессы на предприятии.

**Список литературы**

1. Устав предприятия ООО «Арена».
2. Положение о распорядке дня сотрудников ООО «Арена».
3. Положение об обязанностях сотрудников ООО «Арена».
4. Арманд В.А., Железнов В.В. Штриховые коды в системах обработки информации. URL: <http://www.retail.ru/biblio>.
5. Белов Г.В. Информационные технологии предпринимательства: Учебник для вузов. М.: ИКЦ «Академкнига», 2005. 432 с.
6. Герасимов Б.И. Основы логистики / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. М.: ИНФРА-М, 2010. 304 с.
7. Зульфугарзаде Т.Э., Российский Новый университет (РосНОУ), г. Москва. Тушиев М.Э. Международная академия наук и искусств (МАНИ), г. Москва. Аналитическое исследование. Основные правила штрихового кодирования товаров на территории Российской Федерации. 2005.

## **РЕОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА ПАО «СТП» ПЗМЦ»**

Статья посвящена исследованию системы управления  
ПАО «Совместное Технологическое Предприятие»  
Пермский Завод Металлообрабатывающих Центров» (далее ПАО «СТП» ПЗМЦ»)

ПАО «СТП» ПЗМЦ» – это молодое предприятие, созданное ООО «Пром-Ойл», АО «Станко-пром» и ПАО «Протон-ПМ» в 2014 г., основной целью которого является выпуск и продажа импортозамещающей высокотехнологичной станочной продукции.

Чтобы оценить спрос на продукцию и конкурентные преимущества станков с ЧПУ производства других стран, на предприятии было проведено исследование рынка. Анализ показал, что на рынке успешно действуют порядка восьми основных производителей станков из таких стран как Тайвань, США, Германия, Китай и Южная Корея.

В отличие от российских, станки производства Тайвань и США обладают средней, т.е. меньшей мощностью, а европейские и корейские аналоги имеют высокую цену при повышенной скорости обработки.

Станки ПАО «СТП» ПЗМЦ» значительно превосходят своих конкурентов, поскольку имеют среднюю цену на рынке, обладают необходимыми техническими характеристиками, обеспечивают высокую производительность и долгосрочную точность обработки. Так же они отвечают требованиям эффективного производства средних и мелких деталей для оборонно-промышленного комплекса, в том числе аэрокосмической и атомной промышленности, приборостроения и др. – т. е. востребованы рынком.

Миссия ПАО «СТП» ПЗМЦ» – «Возрождение российского станкостроения и восстановление статуса и имиджа Российской Федерации как промышленной державы».

В настоящий момент (с 2016 г.) предприятие начало мелкосерийное производство станков с числовым программным управлением серии Протон Т630 и Т500. Сборка происходит на базе производственных мощностей ПАО «Протон-ПМ», который для этих целей предоставляет совместному предприятию: производственное помещение, необходимое оборудование, рабочую силу и свои производственные стандарты.

В процессе нашего исследования было выявлено, что закупные детали обычно поставляются в единственном экземпляре, а, так как входной контроль отсутствует, брак выявляется только на стадии сборки станка, поэтому своевременно произвести замену бракованной детали не удаётся. При этом, если деталь, подлежащая замене, российского производства, то среднее время поставки новой составляет от 5 до 14 дней, а если это зарубежная деталь, то время замены и поставки новой может длиться до двух месяцев.

От поставок некачественных деталей страдает все производство, затраты на брак значительные. Всё время пока идёт замена детали и выяснение всех обстоятельств произошедшего, собираемый станок простаивает в цехе, т.е. он не продан заказчику, предприятие несёт затраты на его содержание и ликвидацию проблемы. Таким образом, срываются сроки поставки и увеличивается себестоимость, что, в свою очередь, влияет на конкурентоспособность изделия, и является основной проблемой системы управления.

По нашему мнению, основная причина заключается в несоответствии системы менеджмента качества (далее СМК) требованиям существующих бизнес процессов производства станков. На сегодняшний день ПАО «СТП» ПЗМЦ» использует стандарты ПАО «Протон-ПМ», адаптированные и переделанные специально для производства станков, которые изначально предназначались для проверки ракет и их комплектующих. В итоге, СМК действует на производстве формально и вызывает у персонала отторжение в виде непонимания и трудностей при устранении возникающих проблем. Для решения проблем системы управления, было предложено реорганизовать существующую систему менеджмента качества.

Данный проект, несмотря на единовременные расходы, позволит снизить затраты предприятия на обнаружение и исправление брака, а также, в будущем, значительно сократить внешние и внутренние потери, вызванные дефектами и несоответствиями.

Преобразования повлекут за собой внедрение новых бизнес процессов. Потребуется создание необходимых документов СМК и преобразование бизнес процессов, которые позволят наладить входной контроль, распределить полномочия, назначить ответственных, всё это должно привести к значительному улучшению качества выпускаемой продукции и снижению её себестоимости.

Предложенная инициация проекта была принята руководством ПАО «СТП» ПЗМЦ», и в настоящее время на предприятии идёт разработка и описание новых бизнес процессов с целью создания необходимых документов системы менеджмента качества для будущего серийного производства.

#### **Список литературы**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. 3-е изд. М.:Гардарики, 2003. 528 с.
2. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов.М.: РИА «Стандарты и качество», 2004. 408 с.
3. Сундаров Э.М. Система менеджмента качества: учебное пособие Ч.1. Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2007. 180 с.
4. Официальный сайт ПАО «СТП» ПЗМЦ». URL: <http://пзмц.рф>.

## **СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ ПУТЕМ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ SRM**

По статистике каждый гражданин города Перми ежегодно выбрасывает 250 кг бытового мусора. Одной из актуальных проблем города является сбор, вывоз и утилизация твердых бытовых отходов. Причем разнообразие такого мусора просто поражает. Оглядываясь вокруг, мы видим испорченный картон, старые газеты, пустые бутылки, полиэтиленовые пакеты, битые телевизоры и разломанную мебель. Также в мусорных баках оказываются предметы, которые туда категорически запрещено выбрасывать. Например, старые аккумуляторы, батарейки, неисправная электронная техника и многое другое.

В подобных случаях лучше воспользоваться услугами специализированных предприятий по вывозу и утилизации твердых бытовых отходов.

Самый крупный сегмент рынка – забор мусора у населения. Главный интерес сотрудничества с жилыми домами – большие объёмы. Хотя тарифная ставка здесь всегда ниже, чем у «коммерческого» мусора, зато объёмы его таковы, что позволяют заработать или хотя бы выходить «в ноль». Здесь-то и обосновались крупные игроки – «мусорные лидеры». 25% компаний в этом сегменте работают под патронатом государства [13].

Небольшие перевозчики, у которых нет амбиций по поводу борьбы за свалки возле жилых домов, возят строительный мусор, промышленные отходы, отходы магазинов, ремонтируемых квартир, дач. Рентабельность у лучших игроков – 15–17%.

Большая проблема заключается в том, что в г. Перми один полигон-монополист, в результате чего, нет конкурирующих с ним заводов по переработке или сжиганию мусора, в связи с чем монополист устанавливает большие цены для компаний-возчиков мусора, а для клиентов приходится понижать цены на 10% чтобы совсем не потерять [8.]

В данной статье рассмотрена организация по вывозу мусора ООО «ЭКОЛ». Данная организация функционирует на рынке благоустройства г. Перми [1].

Внутренняя среда организации – эта часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. В структуре ООО «ЭКОЛ» выделяют 5 подразделений, подчиненных непосредственно Директору [2; 3]:

- Диспетчерский отдел осуществляет слежение и управление за движением транспортных средств, оформляет сопровождающие транспортные документы, отвечает за получение и передачу сообщений и фиксации всей поступающей информации. В состав этого отдела входят диспетчеры.
- Транспортный отдел выполняет план поставок транспортных средств, тары, планов погрузочно-разгрузочных работ, обеспечивает прием на полигон, подготовку, хранения и отгрузку ТБО и КГМ в номенклатуре и в сроки, установленные договорами. В состав транспортного отдела входят водители и экспедиторы.
- Отдел продаж осуществляет сбор и анализ информации о рынке, продвижение услуг компании (реклама и PR), занимается анализом конкурентов, работает с клиентами (Получение рекомендаций от клиентов).
- Бухгалтерия занимается ведением учетно-отчетной документации, оформлением накладных, учетом основных средств, составлением годовой бухгалтерской отчетности.
- Юридический отдел занимается ведением договоров с клиентами, представителем на судах от ООО «ЭКОЛ»
- Производственный отдел занимается разработкой тар для отходопроизводителей, осуществляет контроль качества выпускаемой продукции.

Проанализируем внешнюю среду прямого воздействия согласно пяти силам Портера.

Потребители. В ООО «ЭКОЛ» потребителями являются физические лица и юридические лица.

ООО «ЭКОЛ» с заказчиками работает по договору оказания услуг. В договоре указаны сроки оказания услуг или их график, точки по которым оказываются услуги, спецификация. Вывоз мусора осуществляется по графику либо по факту (по звонку), в. Оплата наличными средствами производится в конце месяца. Деньги передаются службе бухгалтерии, и клиент акт оказания услуги, а также пакет

документов (накладная, кассовый чек, договор, гарантийные обязательства). Так же осуществляется безналичная оплата. Например, вывоз мусора по факту: делая заказ, выставляется счет покупателю. Счет необходимо оплатить в течение 10 дней. После поступления денег на счет, служба менеджеров продаж доставляет оплаченный товар. Также осуществляется розничная торговля продукцией.

Для удобства потребителей, фирма имеет свой сайт ecol.su, где размещена вся номенклатура товара, а также все технические характеристики.

Поставщики, снабжающими организацию различным оборудованием, информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество товара, являются:

- Полигон (Жебреи).
- Комус – канцелярия в отделы продаж, бухгалтерию, юридический отдел.

• НОВИТЕК, ООО, производственная компания (г. Пермь) Пластиковые упаковки, Продажа металлоизделий, Изготовление пластмассовых изделий, Канализационные системы, Проведение гидроизоляционных работ.

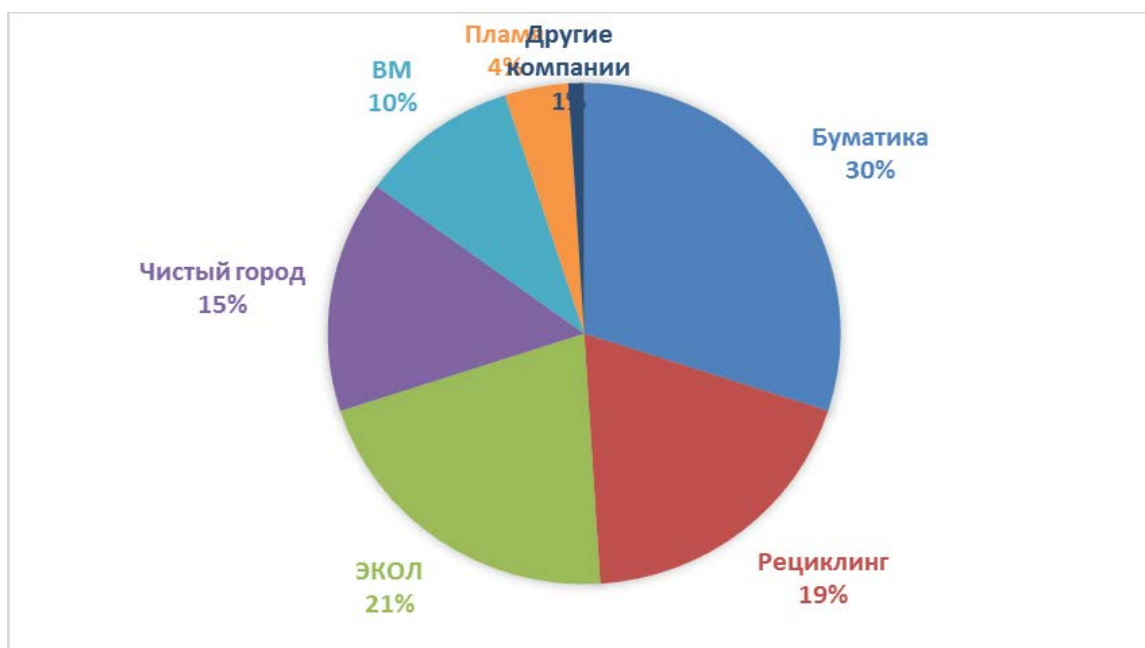
Конкуренты т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя. Основными конкурентами на рынке по вывозу мусора:

- Буматика.
- Рециклинг.
- Чистый город.
- Пламя.
- ВМ.

Главным конкурентом по вывозу мусора в г. Перми является ООО «Буматика» старейшая компаний на рынке, эта организация достаточно крупный бюджет выделяет на рекламу, что продуктивно влияет на эффективные продажи, также ассортимент оказываемых услуг у нее гораздо шире.

У ООО «Рециклинг» есть преимущество в том, что по г. Перми берется за любого клиента и четко выстраивает работу с ним, идя на уступки по ценам и количеству вывозов.

Доли рынка основных конкурентов представлены на диаграмме (рис. 1).



Доля рынка основных конкурентов

В Пермском крае значительную долю рынка занимает «Буматика» 30%. На втором месте «ЭКОЛ» 21%. Третье и четвертое место в доли рынка занимают ООО "Рециклинг" и «Чистый город», 19% и 15% соответственно. Недавно появившаяся на пермском рынке ООО «ВМ» занимает 10% доли рынка, которая активно укрепляет свои позиции. Остальные 5% занимают низшую долю рынка это компании, которые не стремятся выделиться на фоне ведущих производителей.

#### Рынок благоустройства г. Перми

По статистике каждый гражданин города Перми ежегодно выбрасывает 250 кг бытового мусора. Одной из актуальных проблем города является сбор, вывоз и утилизация твердых бытовых от-



ходов. Причем разнообразие такого мусора просто поражает. Оглядываясь вокруг, мы видим испорченный картон, старые газеты, пустые бутылки, полиэтиленовые пакеты, битые телевизоры и разломанную мебель. Также в мусорных баках оказываются предметы, которые туда категорически запрещено выбрасывать. Например, старые аккумуляторы, батарейки, неисправная электронная техника и многое другое.

В подобных случаях лучше воспользоваться услугами специализированных предприятий по вывозу и утилизации твёрдых бытовых отходов.

Самый крупный сегмент рынка – забор мусора у населения. Главный интерес сотрудничества с жилыми домами – большие объёмы. Хотя тарифная ставка здесь всегда ниже, чем у «коммерческого» мусора, зато объёмы его таковы, что позволяют заработать или хотя бы выходить «в ноль». Здесь то и обосновались крупные игроки – «мусорные лидеры». 25% компаний в этом сегменте работают под патронатом государства.

Небольшие перевозчики, у которых нет амбиций по поводу борьбы за свалки возле жилых домов, возят строительный мусор, промышленные отходы, отходы магазинов, ремонтируемых квартир, дач. Рентабельность у лучших игроков – 15–17%.

Большая проблема заключается в том, что в г. Перми один полигон-монополист, в результате чего, нет конкурирующих с ним заводов по переработке или сжиганию мусора, в связи с чем монополист устанавливает большие цены для компаний-возчиков мусора, а для клиентов приходится понижать цены на 10% чтобы совсем не потерять.

Таблица 1

**PEST-анализ ООО «ЭКОЛ»**

| <b>Политико-правовые факторы</b>                                 | <b>Экономические факторы</b>  | <b>Социально-культурные факторы</b>  | <b>Технологические факторы</b>                      |
|--|---|--|---|
| 1. Нейтральное отношение государства к деятельности организации. | 1. Нестабильность курса валюты;<br>2. Уровень безработицы;<br>3. Темпы инфляции;<br>4. Изменение реальных доходов населения;<br>5. Рост цен на энергоносители, сырье, материалы и транспортные расходы.<br>6. Отсутствие конкурентов по переработке и сжиганию мусора | 1. Изменение уровня жизни населения;<br>2. Изменение привычек и запросов потребителей.<br>3. Отсутствие культуры разделения мусора | 1. Появление новых работок в области вывоза мусора. |

Проведя анализ, можно сделать вывод, что организации нужно внимательно следить за изменениями факторов косвенного влияния и в случаи их изменения подстраивать свою деятельность к новым условиям работы.

С целью объединения внутренних и внешних факторов, а также определения возможностей компании и угроз ее деятельности был проведен SWOT-анализ, который представлен в табл.2.

Исходя из результатов, полученных в SWOT-анализе, организация имеет достаточно преимуществ, что помогает ей удерживать свое положение на рынке, но также имеется потенциал для будущего роста.

На сегодняшний день, стратегической целью организации является увеличение объема продаж, выход на новые рынки, а также обеспечение долгосрочного и прибыльного роста бизнеса. Основываясь на цели, можно сделать вывод, что организация постепенно переходит из стадии становления в стадию роста [5; 6].

Далее для анализа портфеля организации построена матрица БКГ. Компания оказывает услуги по двум направлениями, первое направление вывоз твердых бытовых отходов крупно габаритного мусора по графику, второе направление вывоз твердых бытовых отходов и крупно габаритного мусора по факту (по звонку), в результате проведенного анализа матрицы БКГ, можно сделать вывод, что ООО «ЭКОЛ» необходимо принять решение инвестировать в направление по вывозу мусора по факту (по звонку) так как данное направление является трудным ребенком, и собираться сливки с направления вывоза мусора по графику (дойные коровы).

## SWOT-анализ деятельности организации [4]

|  | <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>   |
|--|--|---|
|  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Привлечение новых поставщиков;</li> <li>2. Увеличение доли на рынке;</li> <li>3. Расширение клиентской базы;</li> <li>4. Есть возможность выйти на новые рынки; рынки других городов</li> <li>5. Предоставление скидок;</li> <li>6. Предоставление услуг по установке оборудования;</li> <li>7. Послегарантийное обслуживание.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции;</li> <li>2. Повышение цены поставщиками на продукцию, что может привести к снижению конкурентоспособности;</li> <li>3. Изменение потребностей при появлении заводов по переработке</li> </ol>   |
| <p><b>Сильные стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Десять лет на рынке;</li> <li>2. При закупе у поставщиков имеет большие скидки;</li> <li>3. Персонал с опытом работы</li> <li>4. Доступные цены,</li> <li>5. Наличие информации о рынках сбыта;</li> <li>6. Отлаженное партнерство с поставщиками;</li> <li>7. Гарантийное обслуживание, ремонт тар за свой счет.</li> <li>8. Осуществление гибкого графика вывоза</li> <li>9. Наличие интернет магазина;</li> <li>10. Охват рынков в других городах</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Закуп товара в больших объемах, т.е. предоставление дополнительных скидок со стороны поставщиков;</li> <li>2. Своевременные поставки, предоставление скидок;</li> <li>3. Возможность заказать услугу через интернет-магазин, что позволит сэкономить время;</li> <li>4. Отсрочка платежа за счет отлаженного обслуживания (деньги в обороте, получение дополнительной прибыли);</li> <li>5. Профессионализм персонала в сфере продаж;</li> <li>6. Стабильная оптимальная цена;</li> <li>7. Низкие товарные издержки позволят снизить себестоимость;</li> <li>8. За счет дебиторской задолженности, можно увеличить и расширить рынок сбыта.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изучение потребностей потребителей и спроса;</li> <li>2. Непродуманная реклама не сможет привлечь новых клиентов;</li> <li>3. Постоянный рост конкурентов;</li> <li>4. Сомнения в качестве товара, за счет низких цен;</li> <li>5. Переманивание конкурентами специалистов;</li> <li>6. За счет отлаженного партнерства с поставщиками, возможна потеря дополнительных скидок;</li> <li>7. Затраты на хостинг (интернет);</li> <li>8. Появление конкурентов, сбои в снабжении ухудшают конкурентную позицию</li> <li>9. Перегруженность менеджеров требует дополнительных затрат</li> </ol> |
| <p><b>Слабые стороны</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточный профессионализм управленцев;</li> <li>2. Перегруз менеджеров, в результате чего высокая текучесть кадров</li> <li>3. Недостатки в рекламной деятельности;</li> <li>4. Недостаточная мотивация персонала</li> <li>5. Недостаточно квалифицированная маркетинговая политика;</li> <li>6. Экономия на рекламе;</li> <li>7. Уступает по продвижению товара другим фирмам (отсутствие рекламы)</li> <li>8. Диктаторский режим управление</li> <li>9. Рутинная работа, отсутствие новых проектов</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение высококвалифицированного персонала на бесплатной и платной основе</li> <li>2. Для продвижения товара, увеличить бюджет на рекламу;</li> <li>3. Принять в штат грамотного маркетолога;</li> <li>4. Повысить мотивацию сотрудников (необходимо указать точный % от продаж, который будут получать);</li> <li>5. Зависимость от одного поставщика приведёт к упущению выгодных предложений от других.</li> </ol>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Из-за недостаточно рекламной деятельности, могут быть потери потенциальных клиентов;</li> <li>2. Потеря дополнительной прибыли, разрушение фирмы, из-за недостаточно-грамотного персонала;</li> <li>3. Отсутствие мотивации персонала, приводит к потере прибыли, потеря клиентской базы, потеря самого персонала.</li> </ol>   |

### **Проблема в системе управления ООО «ЭКОЛ»**

В результате данного исследования было выявлено, что основной проблемой в организации является высокая текучесть кадров, из-за перегруза менеджеров по продажам, и для того чтобы наладить в организации систему управления текучестью кадров необходимо решить данную проблему внедрением в организации системы- SRM, эффектом от которой будет являться снятие большого количества обязанностей с менеджеров, для того чтобы устранить должностной перегруз, много задач будет выполнять программа на компьютере. Тем самым, у каждого менеджера по району высвободится время для увеличения продаж на каждом из районов города Перми [7].

Продуктом исследования и выявления проблемы является написание инициации проекта по внедрения системы-SRM в ООО «ЭКОЛ».

### **Список литературы**

1. Баринов В.А., Макаров Л.В. Корпоративная культура организации в России // Менеджмент в России и за рубежом. 2002. №2. С. 110–121.
2. Веснин В.Р. Менеджмент. М.: Проспект, 2004.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: Юнити, 1994.
5. Голубков Е.П. Анализ текучести кадров на предприятии // Менеджмент в России. 2006. №4. С. 23–29.
6. Гольцов А.В. Методы снижения текучести кадров // Маркетинг. 2006. № 2. С. 39–43.
7. Долбунов А.А. Текучесть кадров-основная проблема предприятий// Маркетинг. 2006. №12. С. 57–64.
8. URL: <http://perm.pulscen.ru/price/421409-vyvoz-musora>.

## **ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЗАКУПОЧНОЙ ЛОГИСТИКИ**

### **Введение**

В современных условиях значимость логистики возрастает. Можно выделить пять факторов, определяющих актуальность логистики.

- Экономический фактор. В современных условиях на первый план выдвигается поиск возможностей сокращения производственных затрат и издержек обращения ради получения прибыли. Логистика позволяет связать экономические интересы производителя продукции и ее потребителя.
- Организационно-экономический фактор. Все большее значение приобретают интеграционные формы управления и координации, обеспечение логистических процессов взаимодействия предприятий-изготовителей, потребителей, посредников, складов и транспорта.
- Информационный фактор. Информация наиболее тесно связывает рынок и логистику, поскольку ее предметом, средством и составляющей логистических процессов являются информационные потоки.
- Технический фактор. Этот фактор проявляется в том, что логистика как система, ее субъекты и объекты управления развиваются на основе современных технических достижений в транспортно-складском хозяйстве и компьютеризации управления.

Высокая актуальность внедрения систем управления логистикой связана с интенсификацией и расширением в нашей стране товарно-денежных отношений, с увеличением хозяйственных связей между предприятиями, с развитием производственной инфраструктуры и расширением хозяйственной самостоятельности предприятий и организаций.

Требования логистики к организации и управлению материальными потоками с момента изготовления продукции до ее производственного потребления способствуют развитию связей между поставщиками и потребителями продукции. В интересах улучшения собственных экономических показателей поставщик стремится и к обеспечению интересов потребителей, и к улучшению условий для развития договорных отношений по поставкам продукции.

Следуя логистическим концепциям организации производства

- отказ от избыточных запасов;
- отказ от завышенного времени на выполнение основных и транспортных операций;
- отказ от изготовления серий деталей, на которые нет заказов;
- устранение простоев оборудования;
- обязательное устранение брака;
- устранение нерациональных внутренних перевозок;
- превращение поставщиков в доброжелательных партнеров.

И развивая горизонтальные хозяйственные связи, предприятия конкурируют друг с другом в процессе обслуживания заказчиков, в повышении качества поставки продукции с наименьшими затратами. Логистические концепции организации производства выступают надежным инструментом для повышения конкурентоспособности на товарных рынках.

Важнейшим условием реализации требований логистики является поиск резервов снижения затрат на заготовку, складирование, разгрузку, погрузку и отправку продукции. Сокращение затрат на транспортно-складские операции во многом определяет выигрыш в конкуренции и лидерство в системе рыночных отношений.

Многообразие логистических операций и услуг позволяет значительно расширить возможности коммерческо-посреднических организаций по обслуживанию предприятий-поставщиков и потребителей продукции. Существовавшие ранее оптовые базы и организации преобразуются в посреднические организации комплексного обслуживания, которые оказывают предприятиям самые разнообразные логистические услуги.

### **Проблема**

С расширением рыночной доли организации на систему логистики ложится все больше и больше нагрузки. Базовое информационное оснащение больше не позволяет справляться с нарастающим потоком информации, а на приобретение нового нет времени.

Компании сталкиваются с противоречием. С одной стороны, организация хочет развиваться, расширять номенклатурный ряд, наращивать обороты. С другой стороны, нагрузка по поддержанию новой номенклатуры и увеличение объемов поставок ложится на логистику.

Компания ООО «Пермь-Восток-Сервис» является филиалом международного холдинга «Восток-Сервис». Данная организация реализует как свою собственную продукцию, так и выступает посредником между поставщиками и потребителями. В связи с этим на систему логистики ложится много обязательств.

Проведя интервью с заместителем генерального директора по логистике ООО «Пермь-Восток-Сервис», были выяснены соответствующие проблемы и поставлены конкретные цели для повышения эффективности работы как логистических структур, так и всей организации.

Основная проблема состоит в том, что в логистике недостаточная технологическая оснащенность из-за которой работники слишком перегружены. Высокая загрузка работников ведет к встречной проблеме, у них нет времени четко сформулировать техническое задание и сопровождать покупку или создание и установку необходимого программного обеспечения.

Вторичная проблема состоит в том, что из-за загруженности отдела отслеживанием основной продукции, сотрудники не всегда успевают отслеживать единичные заказы менеджеров. Вследствие чего, менеджерам приходится постоянно отвлекать от работы сотрудников отдела с целью узнать о состоянии своих заказов или о возможности заказов, что, по словам зам. ген. директора, сильно снижает эффективность работы сотрудников, так как требует переключения с одного вида работы на другой.

### **Цель**

Основная цель решения проблемы заключается в повышение технологической оснащенности логистических структур.

Данное мероприятие, по мнению зам. Ген. Директора по логистике, позволит не только повысить эффективность текущей работы, но и достичь другие цели организации. Такие как расширение номенклатурного ряда и наращение объема продаж.

Второстепенная цель решения данной проблемы связана с информированием менеджеров.

### **Варианты решения**

Для достижения основной цели можно предложить следующие варианты решения:

- Покупка готового программного обеспечения.
- Разработка нового программного обеспечения.
- Наем дополнительного работника для создания программного обеспечения.

Покупка готового программного обеспечения подразумевает приобретение уже созданной (готовой) программы, которая станет дополнением к уже приобретенному организацией программному обеспечению (то есть 1С). Преимущества данного варианта: не нужно тратить время на составление технического задания и общение с разработчиками; недостатки: данное программное обеспечение не будет сделано «под заказчика», то есть может не учитывать всех требований и нюансов работы.

Разработка нового программного обеспечения подразумевает анализ и оптимизацию работы отдела с целью составления технического задания, после этого следует найти и выбрать подходящего подрядчика для разработки программного обеспечения, затем дальнейшая разработка и внедрение. Преимущества: оптимизация работы, программное обеспечение создается «под заказчика», то есть удовлетворяет всем его требованиям. Недостатки: требует больших затрат времени и ресурсов (финансовых и человеческих).

Наем дополнительного работника для создания программного обеспечения подразумевает поиск и отбор кандидатур для дополнительного найма (в компании уже есть один работник данной специализации), для учета нюансов, и создание им новых программных дополнений к существующей базе (1С). Преимущества: разработчик понимает процессы, протекающие в компании, что позволяет сократить затраты на создание технического задания и коммуникации; разработчик всегда может внести изменения или дополнить программу. Недостатки: дополнительные ресурсы на поиск и отбор кандидатов, проведение обучения, создание и содержание еще одного рабочего места, время для освоения работника в компании и изучение бизнес-процессов.

Для второстепенной цели можно предложить следующие варианты решения:

- Оповещение менеджеров о состоянии заказа каждый раз, когда оно изменяется;
- Создание информационных таблиц, указывающих состояние заказов;
- Перевод обязанности информирования работников в другой отдел;
- Наем дополнительного работника для информирования менеджеров.

- Оповещение менеджеров о состоянии заказа каждый раз, когда оно изменяется подразумевает информирование работников.

Информирование должно происходить путем передачи сообщения в системе 1С (или по средствам электронной почты, мессенджера), доступной всем сотрудникам организации. Информирование должно происходить на каждом этапе:

- Передача заказа поставщику;
- Получение счета от поставщика;
- Получение счета от транспортной компании;
- Доставка груза (исполнение заказа).

Сообщения должны содержать краткую информацию, содержащую фактическую дату и ожидаемую. Например, если был произведен заказ и получен счет от поставщика, сообщение должно содержать номер заказа, дату получения счета, планируемую дату отгрузки и планируемую дату получения. То есть: «По заказу N, был получен счет 23.02.17, планируемая дата отгрузки 25.02.17, планируемая дата получения 02.03.2017. В случае неполучения информации об отгрузке просьба обратиться к сотруднику отдела логистики с соответствующей информацией». Где N – номер заказа в базе.

Преимущества: полноценное информирование работников о состоянии заказа без затрат времени на поиск информации со стороны менеджера проектов. Данное оповещение частично разгружает работников отдела логистики, так как им не нужно помнить о том, что они ждут счет или поставку (им напоминают менеджеры), сокращает время для работников отдела логистики на поиск информации для менеджеров. Недостатки: информация может затеряться, дополнительные трудовые затраты для работников отдела логистики.

Создание информационных таблиц, указывающих состояние заказов подразумевает занесение в них информации о текущем местоположении товара и финансовых средств. Преимущества: содержит полную информацию о состоянии заказа, позволяет держать всю информацию в одном месте, сокращение времени для работников отдела логистики для поиска информации для менеджеров. Недостатки: затраты времени для занесения информации в таблицу для работников отдела логистики, затраты времени на поиск информации для менеджеров.

Перевод обязанности информирования работников в другой отдел подразумевает под собой передачу обязанностей от отдела логистики к тендерному отделу. Обязанности включают в себя информирование работников о возможности приобретения товара, его возможной стоимости и сроков доставки на определенную дату в будущем. Преимущества: существенная разгрузка работников отдела логистики. Недостатки: передача нагрузки на тендерный отдел, для тендерного отдела потребуется выделение человека, способного находить необходимую информацию.

Найм дополнительного работника для информирования менеджеров подразумевает передачу обязанностей по информированию работников новому работнику. Преимущества: разгрузка всех отделов, выделение отдельного специалиста для информирования, всю информацию можно получить в одном месте. Недостатки: трата ресурсов на поиск и отбор кандидатов, проведение обучения, создание и содержание еще одного рабочего места.

### **Последствия**

Наиболее привлекательной для выполнения первой цели является Покупка готового программного обеспечения, так как требования к ПО для логистики во многих организациях схожи и можно подобрать подходящее.

Данное нововведение позволит не только повысить текущую производительность отдела логистики, но и расширить номенклатуру и оптимизировать запасы товара. В данный момент они не могут быть расширены по причине высокой занятости работников отдела логистики, как следствие невозможность отслеживания ими дополнительных позиций.

Наиболее привлекательными решениями для выполнения второй цели являются создание информационных таблиц и оповещение менеджеров о состоянии заказа.

Данное нововведение добавит время на работу с заказами, но поможет избежать постоянного переключения между работой и поиска необходимой для менеджера информации. В результате, повысится эффективность, как работы логистики, так и менеджеров.

Используя несколько решений в совокупности можно значительно повысить как эффективность работы логистической системы, так и всей организации в целом.

Таким образом, использование наиболее привлекательных решений (покупка готового ПО, создание информационных таблиц, оповещение менеджеров), значительно повысит эффективность работы отдела логистики, а также позволит компании расширить номенклатуру предлагаемой продукции.

### Список литературы

1. Базиков А.А., Базикова В.Л. Маркетинг и логистика в структуре разделов экономики: учебное пособие. М.: Директ-Медиа, 2016.
2. Берман С.С. Управление проектами в логистике: учебное пособие. М.: КНИТУ, 2011.
3. Волгин В.В. Логистика приёмки и отгрузки товаров: Практическое пособие. М.: Дашков и К, 2012.
4. Волгин В.В. Логистика хранения товаров: Практическое пособие. М.: Дашков и К, 2015.
5. Елисеева С.Ю., Николашина В.М., Сеницыной А.С. Логистическое управление грузовыми перевозками и терминально-складской деятельностью: учебное пособие. М.: УМЦ ЖДТ (Маршрут), 2013.
6. Апарна Баласубраманиан. Рынок средств индивидуальной защиты в России // ROGTEC. 2012.
7. Автоматизация развоза: <http://logist-1.ru>.
8. Обзор программ для логистики: [http://www.livebusiness.ru/tags/programmy\\_dlja\\_logistiki/](http://www.livebusiness.ru/tags/programmy_dlja_logistiki/).
9. Официальный сайт компании ООО «Пермь-Восток-Сервис»: <http://perm.vostok.ru/>.

## **АНАЛИЗ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОФИЛЕЙ СОТРУДНИКОВ (НА ПРИМЕРЕ МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417»)**

В настоящее время в российском менеджменте одной из самых актуальных проблем управления персоналом по-прежнему является разработка системы мотивации для различных категорий сотрудников.

Мотивацию можно определить по-разному. В данной работе под мотивацией понимается готовность человека проявлять усилия для достижения целей организации в целях удовлетворения своих индивидуальных потребностей.

Мотивация – это побуждения, вызывающие активность и определяющие ее направленность. Мотивация, обуславливая поведение и деятельность, оказывает влияние на профессиональное самоопределение, на удовлетворенность человека своим трудом [1–3].

Основная цель настоящего исследования – выявление социальных и организационных факторов, влияющих на формирование мотивации работников к трудовой деятельности.

Задачи исследования:

- изучить теоретико-методологические основы определения мотивационного профиля сотрудников организации;
- изучить систему мотивации в МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417»;
- определить актуальный мотивационный профиль сотрудников организации;
- разработать рекомендации по совершенствованию системы мотивации сотрудников для данной организации.

Объект исследования – сотрудники МАДОУ «ЦРР – д/с № 417» г. Перми.

Предмет исследования – мотивационная сфера личности и психологические особенности сотрудников д/с, обуславливающие их профессиональную мотивацию.

Факторы мотивации работника представляют собой значительный интерес, как с социологической, так и с управленческой точки зрения по ряду причин. Во-первых, актуален поиск новых мотивов стимулирования трудового поведения работника. Во-вторых, более важно, но менее очевидно прогнозирование трудового поведения.

Теоретические и методические основания для этого разрабатываются достаточно давно. Так, В.И. Герчиков обобщил вначале 1990-х гг. весьма внушительный объем результатов экспериментов и полевых исследований в своей работе, убедительно доказывающих влияние мотивационной структуры личности на такие индикаторы трудового поведения, как успешность трудовой карьеры, результативность труда и т.д. Таким образом, в дополнение к распространенной практике стимулирования появляется возможность управления трудовым поведением работников посредством таких мер, как подбор и расстановка персонала с заданными мотивационными характеристиками, организация труда в соответствии с мотивационной структурой работников, а также развитие у сотрудников предпочтительной для компании мотивации.

Данные о мотивации респондентов собраны с помощью опросника [6], реализующего типологическую модель В.И. Герчикова (далее ТМГ). Согласно ТМГ, выделяется четыре достигательных (инструментальный, профессиональный, патриотический и хозяйский) типа мотивации и один избегательный (люмпенизированный). Тест включает 23 вопроса, направленных на определение мотивации респондента, с возможностью множественного выбора, и измеряет интегральные индексы, отражающие степень выраженности каждого из пяти типов мотивации.

В основе каждого из выделенных В.И. Герчиковым типов мотивации лежит смыслообразующий мотив и комплекс возможных средств его удовлетворения. Так:

- Инструментальный тип отражает активную ориентацию работника на заработок как средство обеспечения всех потребностей, лежащих за рамками работы;
- Профессиональный тип включает в себя потребности, связанные с самореализацией через содержание труда, в том числе использование всех своих способностей, проявление активности и инициативы, возможности творчества и стремление к росту квалификации;
- Патриотический тип отражает все коллективистские ориентации, в том числе работу в команде, взаимодействие с коллегами и отношения с руководством, участие в общем деле и т.д.;



- Хозяйский тип в ТМГ реализует стремление к максимальной самостоятельности в труде и включает готовность добровольно взвалить на себя всю полноту ответственности (в том числе и за работу других), неприятие контроля и нацеленность на результат труда, а не только на сам процесс и внешние по отношению к нему вознаграждения;

- Избегательность является следствием неразвитости всех четырех групп достигательных мотивов и характеризуется стремлением к минимизации личных усилий, сохранению здоровья, следованию традициям и избеганием личной ответственности.

Таким образом, опросник В.И. Герчикова измеряет не просто степень выраженности актуальных потребностей, подверженных влиянию текущей трудовой ситуации, но достаточно комплексные конструкты, отражающие устойчивое отношение человека к труду как к средству реализации жизненных целей.

Далее рассмотрим результаты исследования, проведенного по методике В.И. Герчикова на базе МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми с 27.02 по 03.03 2017 г. В опросе принимали участие 88 сотрудников детского сада. Более подробная структура респондентов представлена в табл. 1.

Таблица 1

**Структура респондентов МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми**

| Показатель               | Количество, чел. | Удельный вес, в % |
|--------------------------|------------------|-------------------|
| 1. Пол:                  |                  |                   |
| • женский;               | 72               | 81                |
| • мужской                | 16               | 19                |
| 2. Возраст, лет:         |                  |                   |
| • до 25;                 | 3                | 3,4               |
| • с 26 – до 35;          | 26               | 29,5              |
| • с 36 – до 45;          | 29               | 32,9              |
| • с 46 – до 55;          | 24               | 27,2              |
| • старше 56              | 6                | 6,8               |
| 3. Образование:          |                  |                   |
| • среднее общее;         | –                | –                 |
| • среднее специальное;   | 27               | 30,6              |
| • высшее                 | 61               | 69,4              |
| 4. Занимаемая должность: |                  |                   |
| • администрация д/с;     | 7                | 7,9               |
| • ст. obsл. персонал;    | 43               | 48,8              |
| • мл. obsл. персонал     | 38               | 43,3              |

Из табл. 1 видно, что большинство сотрудников – это женщины (81%). 32,9% сотрудников в возрасте от 36 до 45 лет. Данный показатель свидетельствует о том, что работник с таким возрастным промежутком в настоящее время ценится организацией гораздо больше, нежели сотрудники молодого или преклонного возраста. Также необходимо учесть тот факт, что почти 70% сотрудников имеют высшее образование.

Далее перейдем к рассмотрению существующей системы мотивации в МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми. В организации применяются повременная и сдельная формы оплаты труда. Основанием для начисления основной заработной платы являются тарифные ставки и должностные оклады в соответствии с тарифным соглашением. Распределение по системам оплаты труда категорий персонала за 2016 г. представлено в табл. 2.

В качестве разовых выплат ежегодно выдаются единовременное вознаграждение по итогам работы за год «13 зарплата» и вознаграждение за выслугу лет. Выплачиваются единовременные вознаграждения работникам: при увольнении на пенсию, при уходе в декрет. С целью повышения стимулирования персонала, производятся ежемесячные выплаты, достигающие до 30,2%, данная цифра связана непосредственно с активностью старшего и младшего обслуживающих персоналов, вознаграждение которых зависит от ряда факторов: образовательные услуги, платные услуги (кружки), посещение детей, заболеваемость детей, выполнение проектных работ, создаваемых администрацией детского сада, а также работа с родителями.

## Система оплаты труда сотрудников МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми

| Система оплаты труда (в т.ч. оклад): | Категория персонала:  | Доля з/п, в %: |
|--------------------------------------|---|----------------|
| Сдельно-премиальная                  | Руководители:<br>• заведующая д/с;<br>• заместители заведующего д/с;<br>• главный бухгалтер.                                    | 54,9           |
| Повременно-премиальная               | Основные и вспомогательные рабочие:<br>• секретариат;<br>• старший обслуживающий персонал;<br>• младший обслуживающий персонал. | 45,1           |

На следующем этапе представим результаты опроса сотрудников по методике В.И. Герчикова (рис. 1).

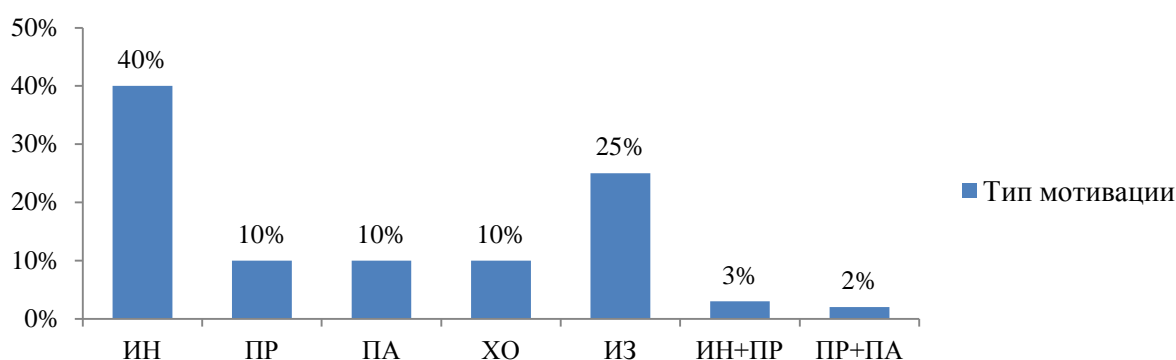


Рис. 1. Процентное соотношение типов мотивации сотрудников МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417»

Из диаграммы видно, что большинство сотрудников имеют инструментальный мотивационный тип, для которого работа не является сколько-нибудь значимой ценностью и рассматривается только как источник заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд. На втором по значимости месте избегательный тип, который составляет около 25% от всего штата сотрудников организации. Такая пугающая цифра, касающаяся избегательного типа, в настоящее время не редка. Наоборот, она стремительно возрастает с каждым годом в российских государственных учреждениях в виду социально-экономического и политического факторов.

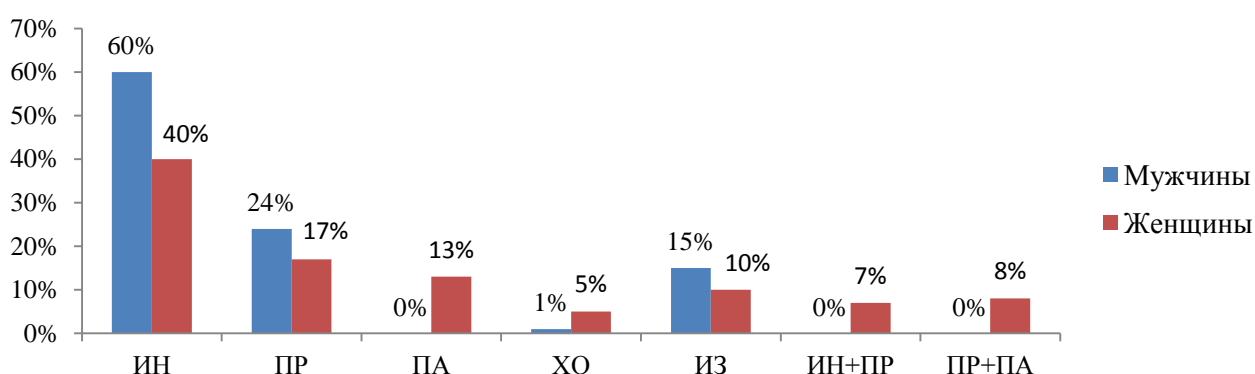


Рис. 2. Процентное соотношение типов мотивации по половому критерию, в %

Из рисунка видно, что:

- большинство работающих в организации мужчин имеют инструментальный тип (60%), что на 20% выше показателя такого же мотивационного типа преобладающего у женского пола;
- профессиональный мотивационный тип практически равен у обоих полов (24% у мужчин и 17% у женщин), но все же он показывает, что работники предпочитают самостоятельность в работе и отличаются развитым профессиональным достоинством;

- хозяйским типом мотивации в МАДОУ «ЦРР – д/с №417» обладают единицы из всего штата работников (1% мужчин, 5% женщин);
- такие комбинации мотивационных типов, как ИН+ПР и ПР+ПА, выражены только у женской половины штата сотрудников организации;
- к сожалению, избегательного мотивационного типа в организации присутствует 25%. Однако, с другой стороны такие сотрудники единственные, по отношению к которым административный стиль управления может быть эффективным, а потому оправданным.

Исходя из проведенного эмпирического исследования, у сотрудников МАДОУ «ЦРР – д/с №417» г. Перми были выявлены высокие инструментальный мотивационный потенциал сотрудников детского сада (40%) и низкий потенциал патриотического типа их мотивации (10%).

На основании полученных данных исследования мотивации сотрудников было принято решение об оценке потенциала стимулирования сотрудников с разными типами трудовой мотивации. Для этого, согласно методу В.И. Герчикова, были выделены следующие виды стимулирования, представленные в табл. 3.

Данные рекомендации, были доведены до сведения администрации МАДОУ «ЦРР – д/с №417» г. Перми [7].

Таблица 3

**Рекомендации стимулирования типов мотивации по В.И. Герчикову**

| Виды стимулирования   | Типы мотивации                  |   |                                 |                                 |               |
|---|---------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|---------------|
|   | Инструментальная                | Профессиональная                                      | Патриотическая                  | Хозяйская                       | Избегательная |
| <b>Негативные:</b><br>наказания, угроза потери работы               | Применимы денежной компонентной | запрещены   | применимы знаковой компонентной | запрещены                       | БАЗОВЫЕ       |
| <b>Денежные:</b><br>з/п, премии, доплаты                            | БАЗОВЫЕ                         | применимы   | нейтральны                      | применимы                       | нейтральны    |
| <b>Натуральные:</b><br>аренда жилья, предоставление авто            | Применимы денежной компонентной | применимы при акценте на профессиональных достижениях | Применимы знаковой компонентной | Применимы денежной компонентной | БАЗОВЫЕ       |
| <b>Моральные:</b><br>похвала  | запрещены                       | применимы   | БАЗОВЫЕ                         | нейтральные                     | нейтральные   |
| <b>Патернализм:</b><br>забота о работнике                           | запрещен                        | запрещен  | применимы                       | запрещен                        | БАЗОВЫЙ       |
| <b>Организационные:</b><br>содержание, условия и организация работы | нейтральные                     | БАЗОВЫЕ   | нейтральные                     | применимы                       | запрещены     |
| <b>Участие в совладении и управлении</b>                            | нейтральные                     | применимы   | применимы                       | БАЗОВЫЕ                         | запрещены     |

Из вышеприведенной таблицы, следует, что модель В.И. Герчикова разработана специально для анализа мотивации российских работников. Она учитывает отечественную специфику и многократно отработана на десятках отечественных предприятий. Типологическая модель В.И. Герчикова (ТМГ) имеет ряд существенных отличий от других структурных моделей мотивации:

- она основана не на меняющихся от обеда к ужину потребностях человека, а на сравнительно устойчивых в течение трудовой жизни мотивационных типах;
- модель разработана для решения управленческих, а не психологических задач. То есть она отвечает на вопрос, как добиться от работника нужного для организации поведения, а не как сделать его счастливым и удовлетворенным;
- для МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми разработанные рекомендации позволят не только оптимизировать мотивационный уровень своих сотрудников, но и улучшить репутацию детского сада среди подобных организаций.

Таким образом, изучив и проанализировав мотивационные профили сотрудников МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми, были выявлены актуальные мотивационные профили организации – это инструментальный (40%) и избегательный (25%) типы. Несомненно, последний мотивационный профиль превышает допустимое значение, а для государственного учреждения это является весомой причиной для пересмотра мотивационной политики.

Потребности с ростом квалификации персонала развиваются в зависимости от инструментального отношения к труду через рост интереса ко всем содержательным аспектам труда, коллективистским ориентациям и далее – к внутренне осознаваемой ответственности за результаты своего труда. Последняя группа потребностей, связанная с самостоятельностью, ответственностью и внутренне мотивированной трудовой активностью (хозяйская мотивация) у работников развита крайне низко, что согласуется с результатами других исследований. Предположительно это связано со словом интерпретаций, придававшим в советское время труду субъективный смысл, выходящий за рамки более конкретных инструментальных, терминальных и социальных потребностей, а также с неразделенностью функции управленца и собственника в российском бизнесе.

В качестве ключевых факторов формирования мотивационной структуры российских работников выступают такие сущностные характеристики работы, как функциональное содержание труда и степень его ответственности. Содержание труда формирует профессиональный и избегательный типы мотивации, а возможности для ответственности и самостоятельности – инструментальный и хозяйский типы. Однако, важна экономическая устойчивость и стабильность предприятия, которая может быстро исказить всю структуру мотивации работника в случае наступления кризиса.

#### Список литературы

1. Агарков А.П. Управление качеством: учебное пособие, Москва, 2013. С. 19–29.
2. Алавердов А.В. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. М.: Моск. фин.-пром. ун-т «Синергия», 2012.
3. Казакова А.Н., Самохвалова С.М. Карьерный аудит как основа самоуправляемого развития сотрудников. Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики: сб. материалов III международной научно-практической конференции / Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т, 2013. С. 365–371.
4. Михеева Е.Н., Сероштан М.В. Управление качеством: учебник, Москва, 2012. С. 7–17.
5. Подопригора М.Г. Организационное поведение: Учебно-методическое пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2012.
6. Тест на мотивацию по Герчикову. URL: <http://hrpsychology.ru/test-na-motivaciju-po-gerchikovu/>.
7. Официальный сайт МАДОУ «ЦРР – Д/С № 417» г. Перми. URL: <http://ds417.ru>.
8. Алавердов А.В. Управление человеческими ресурсами организации: учебник. М.: Моск. фин.-пром. ун-т «Синергия», 2012.

## **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СОЦИАЛЬНЫХ ПРОГРАММ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **Введение**

Одним из факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, является высокая производительность труда.

В нашей стране вопрос высокой производительности имеет особое значение. Это связано с тем, что на данный момент Россия, по оценке Британской компании Expert Market, находится на 32 месте по данному показателю [11].

Одним из факторов роста производительности труда является высокая мотивированность сотрудников на результат.

Зарубежные страны используют различные способы и инструменты мотивации, которые на данный момент не так активно используются российскими компаниями. Одним из таких инструментов является управление социальными программами в организации.

### **Что такое социальные программы**

Социальные программы – один из видов программ, совокупность мероприятий объединенных общей целью, социальным проектом или совокупностью социальных проектов, условиями их выполнения, разрабатываемых по определенной технологии и применяемых при решении различного рода социальных задач; содержание и план деятельности с изложением основных целей и задач социальных (-ой) проблем (-ы), характера мероприятий, с уточнением сроков исполнения и определением участников процессов и их ролевых функций. Примерами социальных программ могут служить: пенсии, пособия по безработице, помощь нуждающимся семьям, ассигнования на здравоохранение и образование и т.п. [2, с. 163].

При разработке социальных программ необходимо соблюдать следующие принципы:

- принцип научного обоснования – все действия должны выполняться на основе применения научных методов и подходов;
- принцип целесообразности и целеобусловленности – все действия должны носить целенаправленный характер, т.е. исходить из четко сформулированной цели;
- принцип социально воспроизводственной ценности;
- принцип комплексности – всесторонний охват всей управляемой системы, учет всех сторон, всех направлений, всех свойств;
- принцип реалистичности и реализуемости – адекватное выдвижение целей, наличие необходимых ресурсов и заинтересованных в нем исполнителей [1, с. 76].

Все виды социальных программ могут выполнять следующие функции, которые на практике пересекаются, но обычно доминирует одна из них:

- развитие различных социальных общностей, семей и индивидов;
- обеспечение социальной защищенности определенных социально-экономических, социально-демографических или социально-доходных групп населения;
- оптимизация условий для благоприятного функционирования каких-либо социумов и, следовательно, общества в целом [1, с. 75].

Рассмотрим, как данный инструмент применяется в российских компаниях на примере ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь».

### **Информация об организации**

ООО «ЛУКОЙЛ-Пермь» – одно из крупнейших предприятий сегмента «геологоразведки, добычи нефти и газа», является дочерней структурой ПАО «ЛУКОЙЛ».

Организация работает в 26 административных районах Прикамья, в Татышлинском районе Республики Башкортостан, а также в Троицко-Печорском районе Республики Коми.

Предприятие проводит активную социальную политику, участвует в развитии районов деятельности, занимается благотворительностью, ежегодно проводит Конкурс социальных и культурных проектов.

Как и многие организации, группа Компаний «ЛУКОЙЛ» сформировала свои правила корпоративной культуры, отражающие ценности, отношения и поведенческие нормы.

Миссия Компании сформулирована следующим образом: Мы созданы, чтобы энергию природных ресурсов обратить во благо человека, эффективно и ответственно разрабатывать доверенные нам уникальные месторождения углеводородов, обеспечивая рост Компании, благополучие ее работников и общества в целом [7].

ЛУКОЙЛ считает своей целью создание новой стоимости, поддержание высокой прибыльности и стабильности своего бизнеса, обеспечение акционеров высоким доходом на инвестированный капитал путем повышения стоимости активов Компании и выплаты денежных дивидендов. Для достижения этих целей ЛУКОЙЛ будет использовать все доступные возможности, включая дальнейшие усилия по сокращению затрат, росту эффективности своих операций, улучшению качества производимой продукции и предоставляемых услуг, применению новых прогрессивных технологий.

Социальные программы ЛУКОЙЛ-Пермь обширны и многообразны. Они связаны с охраной здоровья сотрудников, решением жилищных вопросов, организацией досуга и созданием условий для профессионального развития работников предприятия. В организации действует Коллективный договор – основной документ, на котором базируется расширенная система льгот и гарантий.

Но данная система социальных программ имеет некоторые недостатки, которые непосредственным образом могут влиять на результаты деятельности организации. На текущий момент социальные программы в организации – это некоторый фиксированный набор выплат и льгот, который сотрудник может получить за определенные свершившиеся события, такие как: вступление в брак, рождение ребенка, выход в декрет, посещение ребенком детского сада, выход на пенсию и т.д. Так же работник обязательно получает полис добровольного медицинского страхования, возможность получения средств на улучшение жилищных условий и получение выплат как молодому специалисту при устройстве на работе.

Как мы видим, чтобы получить ту или иную выплату, у работника должно что-то, во-первых, произойти, а во-вторых, он должен собрать документы, подтверждающих это. Но что, если работник уже достаточно работает в компании и у него нет детей, которые ходят в сад, он вступает в брак или не выходит в декрет, а из очереди на получение средств для улучшения жилищных условий его уже давно исключили? Он просто не может претендовать на получение каких-либо социальных выплат, которые, возможно, так необходимы, а работает он ничуть не хуже других.

Следовательно, у работника, в такой ситуации, снижается мотивация к выполнению своей работы в установленные сроки и на высоком уровне качества. А это существенно снижает производительность труда, что, как мы выяснили выше, является одной из проблем российских компаний.

Каждая проблема требует своего своевременного решения, поэтому в данном случае предлагается внедрить на предприятии новую систему управления социальными программами, которая будет основана на принципе «кафетерия».

#### **Что такое принцип «кафетерия»**

На сегодняшний день большую популярность и развитие на Западе получила новая система компенсаций и льгот. По своей сути эта система напоминает кафетерий, когда человек приходит и самостоятельно выбирает то, что он хочет. Он ограничен в данном случае лишь имеющимися ресурсами и тем ассортиментом, который ему предлагается. Именно поэтому новый принцип был назван «принцип «кафетерия».

Впервые эта система была предложена профессором Райнером Марром из Мюнхенского университета [3, с. 92].

Принцип основан на том, что каждому работнику можно выбрать необходимые специальные льготы с учетом его уровня квалификации, должности, опыта работы и заслуг перед компанией. По данным опроса HeadHunter, большинство респондентов предпочли бы самостоятельно выбирать себе необходимые льготы, которые подходят именно им, а не получать готовый пакет [9].

Формат «кафетерия» позволяет получать выгоды не только работнику, но и экономить денежные средства на невостребованные льготы и целевом распределении бюджета компании. Ведь как показывает практика, в большинстве случаев социальный пакет содержит одинаковый набор услуг, который не всегда актуален для каждого сотрудника. Получается, что сотрудники не пользуются предоставленными им льготами, а компания теряет деньги на невостребованные выплаты.

#### **Как действует принцип «кафетерия»**

Чтобы учесть различные потребности сотрудников, разрабатывается гибкая программа бонусов и льгот. Каждый сотрудник выбирает себе определенные льготы из общего перечня в рамках установленного лимита.

Сам механизм определения лимитов выглядит следующим образом: сотрудники зарабатывают баллы или «виртуальные деньги», которые после могут обменять на дополнительные блага. Процесс получения и накопления баллов таков:

- Перед сотрудником ставятся задачи по технологии SMART.
- За выполнение этих задач в установленные сроки сотрудник получает определенное количество баллов. Чем выше качество выполненного задания, тем больше баллов он получит.
- Баллы зачисляются на электронный счет сотрудника.
- Сам электронный счет доступен на внутреннем сайте компании (Инtranет), где у каждого сотрудника есть свой Личный кабинет. Здесь человек может выбрать интересующие его услуги и тем самым перевести накопленные баллы в дополнительные блага.

Соответственно, чем больше и эффективнее работает сотрудник, тем больше баллов он получает на свой электронный счет, и тем больше услуг он может «оплатить». Величина накопленных баллов в данном случае не ограничена и может быть даже выше, чем у руководителя.

Что касается набора социальных льгот, то здесь каждая организация выбирает для себя самостоятельно, что она готова предоставить своим сотрудникам за выполненные задачи. Это могут быть:

- Корпоративный полис добровольного медицинского страхования (ДМС);
- Компенсация за использование мобильного связи и интернетом;
- Компенсация оплаты детского сада;
- Компенсация оплаты коммунальных услуг;
- Компенсация оплаты туристических путевок;
- Компенсация полисов ОСАГО и КАСКО;
- Компенсация за питание;
- Организация обучения иностранным языкам;
- Компенсация оплаты различных медицинских услуг;
- Компенсация расходов на обучение;
- Компенсация абонементов в фитнес-клуб/бассейн;
- Компенсация услуг страхования жизни;
- Предоставления скидок на приобретение корпоративной продукции;
- И т.д.

Этот перечень может меняться, т.к. со временем будет понятно, какие услуги являются востребованными, а какие нет. Следовательно, их можно будет либо полностью исключить, либо поменять на более приоритетные.

Сотрудник в течение определенного периода (месяц, квартал, полгода – решает организация) накапливает баллы, и в конце периода обменивает их на необходимые ему льготы и выплаты. «Выкупленные» льготы действуют весь следующий период, в течение которого сотрудник накапливает новые баллы.

#### **Как внедрить систему «кафетерия»**

То, каким образом переходить от системы фиксированного пакета к самостоятельному выбору необходимых льгот организация решает самостоятельно. Это может быть метод большого взрыва, когда систему может изменить одним большим скачком. Либо же другой вариант – процедура, которая поделена на несколько легко контролируемых этапов.

Ответ на вопрос, какой вариант все же будет предпочтительней, может дать только анализ экономической целесообразности проекта, который нужно проводить в любом случае. Независимо от того, какой путь все-таки будет выбран, обязательными составляющими удачного перехода на гибкую систему компенсаций считаются официальный и проработанный план реализации проекта, регулярные совещания для обсуждения текущего состояния, а так же эффективные коммуникации с персоналом для получения своевременной обратной связи.

#### **Заключение**

Проблема производительности труда сейчас действительно остро стоит перед работодателями, ведь конкурировать на каких-либо других условиях очень тяжело. Поэтому необходимо постоянно искать способы, которые помогут повышать производительность труда. И одним из таких способов является повышение мотивированности сотрудников на результаты деятельности компании.

Принцип «кафетерия» на данный момент не так широко распространен в России, но его суть достаточно привлекательна как для работодателя, так и для самого сотрудника, а его эффективность может дать хорошие результаты.

Внедрение данного принципа позволит повысить мотивацию сотрудников к эффективному труду путем создания системы оценки, сократить затраты организации и увеличить ее прибыль.

#### Список литературы

1. Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. - М.: Гуманит. изд. центр ВЛАДОС, 1999. 288 с.
2. Мотивация персонала в современной организации (Под общ. ред. Трапицына С.Ю.) СПб: ООО «Книжный Дом», 2007. 240 с.
3. Управление мотивацией персонала. Соломанидина Т.О., Соломанидин В.Г. (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) М.: «Управление персоналом», 2005. 128 с.
4. Голубец Е. Мотивация в стиле «кафетерий» // «Менеджер по персоналу». 2015.
5. Погосян М.С. Социальные программы в социальной политике организации // «Экономика и экономические науки». №1. 2012.
6. Мотивация по принципу кафетерия. URL: <http://sarafan.good-peoples.ru/>.
7. ООО «ЛУКОЙЛ-ПЕРМЬ». URL: <http://perm.lukoil.ru/ru/>.
8. Социальная политика компании: введение, термины, виды социальных программ. URL: <http://www.hr-journal.ru>.
9. Социальные программы в организации: баланс интересов. URL: <http://www.ieay.ru>.
10. Бенефиты и компенсации. URL: <https://spb.hh.ru/>.
11. ТОП-10 стран с самой высокой производительностью труда. URL: <http://neohr.ru/>.



## ХОЛАКРАТИЯ

Как известно, стандартная иерархическая структура компании появилась вместе с конвейерным производством, она помогала контролировать разросшиеся организации. Но в современной, постиндустриальной, экономике компаниям с подобной структурой невозможно эффективно реагировать на изменения динамичной среды.

В настоящее время находит распространение структура, называемая холакратией. Термин *HOLACRACY* – искусственный. Его придумал в 2007 г. Брайан Робертсон, основатель компании *HolacracyOne*. Если буквально переводить, то получается «власть целого, которое является частью целого». Из этого, правда, не совсем понятно, что холакратия – это структурная организация компании, при которой происходит децентрализация власти, что позволяет выстроить иерархию (холархию) таким образом, чтобы каждый сотрудник мог влиять на жизнь компании и обладал полной властью в рамках своей роли и возложенных на неё ожиданий. Холакратия управляется не менеджментом, а общей целью компании, прозрачным процессом, ожиданиями и метриками. При этом формально начальников нет, но любой человек в компании имеет право знать, чем занимается и насколько эффективно делает свою работу тот или иной сотрудник [6].

Существуют разные мнения об этой организационной структуре. К примеру, когда компания *Zappos* вводила холакратию, некоторые посчитали, что «в вопросах карьерного роста, оплаты труда и распределения обязанностей нет никакой ясности; что они так и «не получили конкретных ответов» на, казалось бы, естественные вопросы о структуре организации и потому пришли к выводу, что холакратия – еще слишком сырая идея». И хотя большинству сотрудников новая система нравилась – люди говорили, что новые роли формировались «с максимальным учетом способностей каждого» и позволяли «каждому оказывать влияние на управление организацией» [5].

Робертсон долго шёл к тому, чтобы сформулировать основные положения новой структуры. И в 2009 году написал «Конституцию холакратии», которая закрепляет её главные правила. На сайте *HolacracyOne* приведены 4 отличия холакратии от привычной системы управления (см. табл.).

**«Отличия холакратии от привычной системы управления» [1]**

| <b>Холакратия</b> | <b>Отменяет</b>   | <b>Предлагает</b>   |
|-------------------|---|---|
| 1                 | Фиксированные должности и устаревшие редко обновляемые инструкции   | Динамические роли определяют работу, а не людей. У одного сотрудника может быть несколько ролей в зависимости от компетенций  |
| 2                 | Делегирование полномочий и замыкание принятия решений на себя.<br>Вертикальные иерархии с начальниками и подчиненными | Разделение полномочий между командами и ролями. Принятие локальных решений.<br>Децентрализацию власти, при которой любой сотрудник может влиять на принятие решений |
| 3                 | Устаевающая редко изменяемая структура организации, продиктованная сверху   | Самоорганизуемые команды и гибкая часто обновляемая структура компании  |
| 3+                | Структура отделов и департаментов   | Круги, в которые сотрудники объединяются для решения задачи. Сотрудники могут принадлежать к нескольким кругам и переходить из одного в другой                      |
| 4                 | Неявные правила, замедляющие работу   | Единые для всех ясные правила, описанные в конституции  |
| 4+                | Традиционные менеджеры, выполняющие контрольно-надзорную функцию  | 4 управленческие роли, которые выполняются параллельно с функциональными ролями   |

Отделы и департаменты становятся «кругами», сотрудники превращаются в «роли», а организация становится одним огромным кругом, в который включены все круги и роли (рис. 1). Модели самоорганизации, как правило, обладают тремя общими чертами [5].

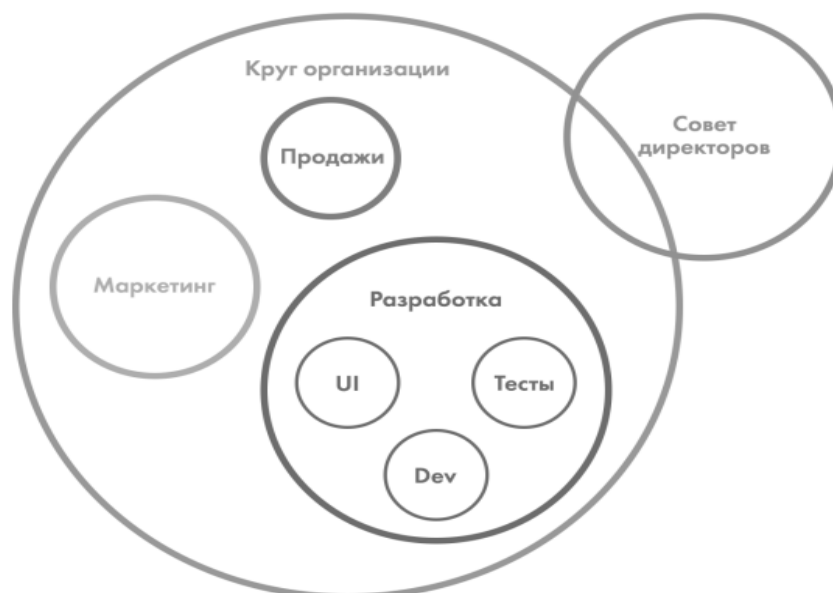


Рис. 1. «Модель самоорганизации» [Электронное издание SysAna]

1. Команда и есть структура. строительными блоками организаций становятся круги (или блоки) – базовые элементы, а не отдельные сотрудники и не фиксированные отделы. В них роли каждого определяются коллективно и присваиваются тем, кто выполняет определенную работу. Как и в традиционных организациях, для разных проектов, функций или сегментов (клиенты, продукты, услуги) могут существовать особые группы. Но в самоуправляющихся компаниях их гораздо больше. После перевода Zappos на рельсы холакратии 150 подразделений компании превратились в 500 кругов. Команды формируются и распадаются по мере того, как сотрудники видят, что потребности организации изменились (это же происходит с рабочими и проектными группами в традиционных организациях, но их матричная структура не дает распасться группе после того, как она выполнила свою задачу). Одни команды живут дольше, другие меньше. При появлении новых целей и задач отдельные сотрудники образуют круги, блоки или «шайки» для их решения.

2. Команды сами себя создают и сами собой управляют. Хотя самоорганизация в целом предполагает отказ от традиционных принципов иерархии, команды встраиваются в общую структуру, которую они же и помогают создавать и настраивать. Холакратические организации принимают свою конституцию – документ, определяющий правила, по которым создаются, изменяются и заново формируются круги. То есть круги не только сами управляют собой: согласно этим правилам, они еще и сами создают себя. Конституция не говорит, как именно люди должны выполнять свои задачи. Она объясняет в самом общем виде, как круги формируются и работают (как выявляют, определяют и разграничивают роли, как взаимодействуют с другими кругами).

3. Руководство по обстоятельствам. В самоуправляющихся организациях руководящими полномочиями наделяются те, кто исполняет определенные роли, а не конкретные люди (у них часто бывает несколько ролей, и они работают в нескольких командах). Обязанности руководителя постоянно уточняются по мере изменения сути работы, создания и определения новых ролей. Не запутаться во всем этом помогают ИТ. Например, чтобы зафиксировать цели, систему подотчетности и права принятия решений в каждом круге и для каждой роли, а также для обеспечения полной информации, компании используют корпоративное ПО, такое как GlassFrog или holaSpirit. В компании MorningStar «письма о взаимопонимании» хранятся на внутреннем сервере – и обязательства каждого сотрудника видны всем. Прозрачность способствует интеграции разных команд; в такой компании различающиеся тонкими нюансами роли легче отыскать, чем в традиционной. Если у человека что-то не получается, ему дают другую роль. Конечно, распределять роли и формулировать их задачи – непросто. При холакратии за это отвечает специальный человек. У него двойная роль: он и руководитель, и «связной», поскольку отвечает также за взаимодействие своего круга с более крупными – например, круга соцсетей с кругом маркетинга и коммуникаций.

## Структура Zappos: круги в кругах

Если все разговоры о кругах кажутся вам абстрактными и непонятными, возможно, это изображение структуры Zappos пояснит, на что похожа холакратия. Такая структура может существовать только в конкретный момент: по мере продвижения проектов все меняется.

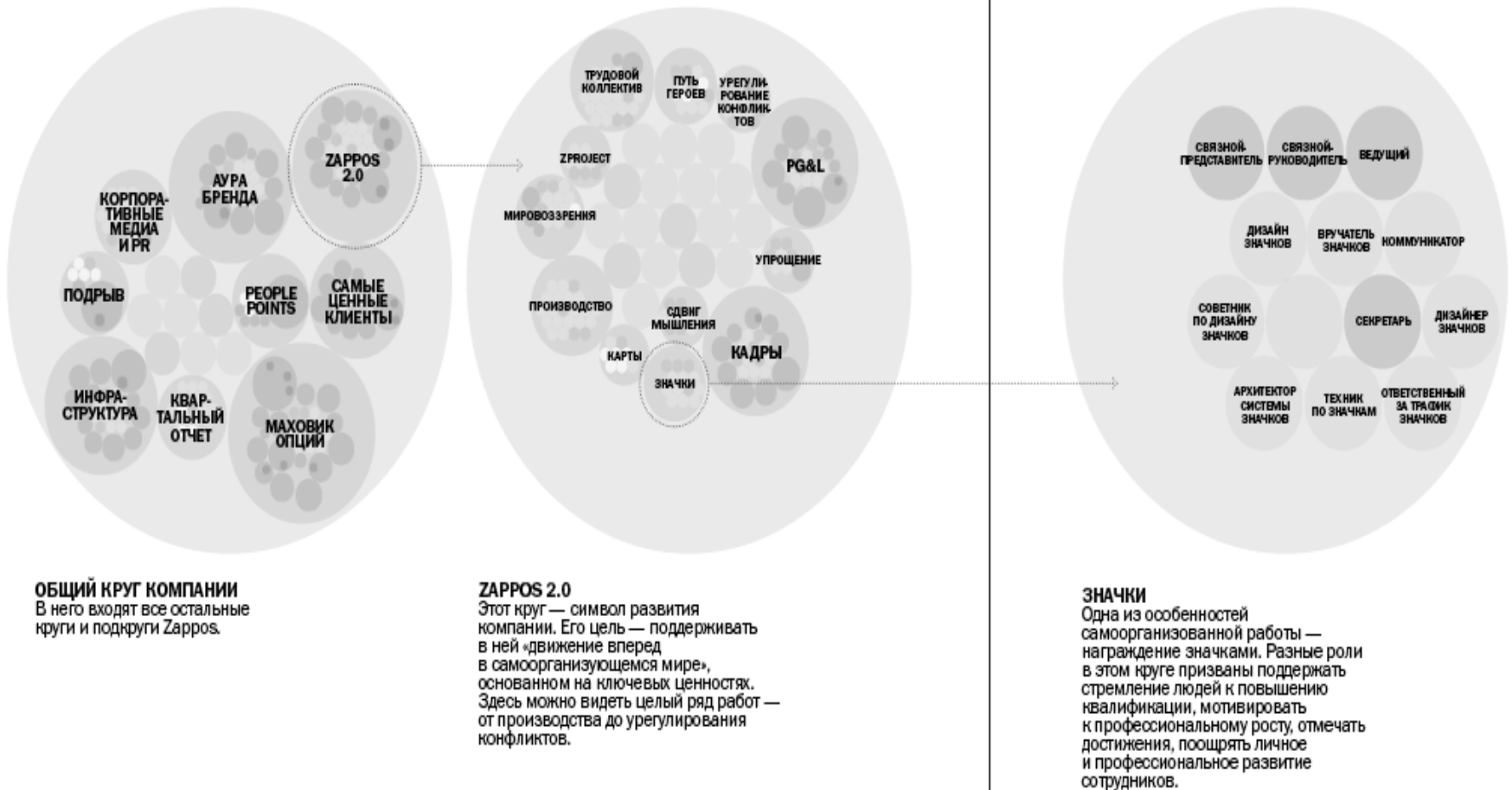


Рис. 2. «Структура компании Zappos» [Электронное издание Harvard Business Review]

Благодаря этим трем чертам организация реагирует не столько на приказы наделенных властью сотрудников, сколько на нужды самой работы. Традиционный менеджмент дает сбои там, где начальник распоряжается, что и как делать ради желаемого результата, не потому, что действительно понимает, что к чему, а лишь потому, что таковы его должностные обязанности. В самоуправляющейся организации такого не может быть – там порядок и ясность во всей работе гарантируют структурированные процессы (не путать с жесткой структурой).

Например, при холакратии круг может состоять из нескольких подкругов разного уровня. У Общего круга компании Zappos, единственного круга высшего уровня, 18 подкругов, а в среднем их бывает 1, 8 (рис. 2).

Обязанности руководителя закреплены за ролью, а не конкретным человеком. Власть приобретает по ситуации контекстуально, но она есть.

Связь между кругами поддерживается благодаря так называемым линкам. На каждый круг их приходится по два: реп-линки и лид-линки.

Главная фигура – leadlink (связной-руководитель). Он как капитан спортивной команды играет на поле наравне со всеми, но несет ответственность за результат. Кандидата на роль leadlink всегда назначает более крупный внешний круг, именно через него акционеры доносят до команды свои идеи и предложения (напрямую вмешиваться в ее деятельность никто не может). Лидер определяет предназначение ролей в своем круге, назначает и снимает людей с роли, принимая во внимание их компетенции, результаты и пожелания. Если какая-то роль не заполнена, leadlink берет ее на себя.

Остальные управленческие роли в круге выборные. Replink (связной-представитель) – рупор обратной связи. Он аккумулирует важную информацию из своего круга и по определенным правилам транслирует ее во внешний круг. Задача facilitator (ведущего) – вести собрания круга, прерывать спикеров, если те отклоняются от темы. Здесь важно сохранять беспристрастность – фасилитатор вправе завершить любую встречу, если она противоречит конституции. Наконец, задача secretary (секретарь) – фиксировать и доносить до коллег результаты холакратических процессов в круге, именно он созывает встречи, ведет записи собраний и интерпретирует их, если возникают разночтения [2].

В традиционных организациях каждый работает в рамках одной широко описанной роли, и часто людям бывает трудно перейти на другую должность или более четко определить свои служебные функции. В самоуправляемой системе каждый играет несколько вполне конкретных ролей (у каждого сотрудника Zappos в среднем 7,4 роли), которые они сами создают и пересматривают при изменении потребностей организации и самого человека.

Коллеги, посоветовавшись друг с другом, распределяют обязанности, учитывая, кто лучше с ними справится. Это позволяет каждому проявить свои сильные стороны и работать согласно своим интересам. Кроме того, в таком случае никто не получит роль, выгодную самому человеку, но невыгодную группе или всей организации (например, сотрудники MorningStar вместе пишут и обсуждают свои «письма коллегам о взаимопонимании», соотнося свои способности и стоящие перед ними задачи. В Zappos действует система значков, глядя на которые вы моментально понимаете, какими навыками обладает сотрудник. Значки, например, «писатель-юнга» (ему разрешено отвечать на письма клиентов только в особых случаях) или «гений GlassFrog» (отлично разбирающийся в корпоративном ПО) вручают самые опытные сотрудники младшим коллегам). Члены круга могут возражать против изменения ролей, если это, по их мнению, «потянет круг назад». Предложивший изменение должен ответить на возражения или отказаться от своей идеи.

При таком принципе формулирования и распределения ролей у людей есть возможность повышать свою квалификацию. В отличие от жестко фиксированных структур – они выстраиваются вокруг специалистов, которые постоянно выполняют одни и те же функции, – такие формы организации труда позволяют профессионалам стать «новыми разнорабочими», узкие роли которых могут заполнить ниши сразу на нескольких направлениях бизнеса компании.

При стройности теории такой подход имеет много недостатков на практике[6]:

- Да, регламентирует подход к организации процессов.
- Да, пропадает неформальная структура, самоорганизуемая поверх формальной.
- Не ставит задачи. Что именно нужно делать?
- Не описывает пути решения. Какие решения принимать?
- Нельзя применять частично (согласно создателям).
- Поощряет нарушение правил, если это приносит больше пользы, чем вреда.
- Крайне сложно столь радикально изменить организационную структуру.
- Процесс полного внедрения отнимает много сил, времени, денег на консультантов, которые можно потратить на развитие бизнеса, и не обязательно предоставит сногшибательные резуль-

таты (например, переход компании DevBootcamp к такой иерархии несколько месяцев назад потребовал внушительных финансовых вложений. После изучения объемной конституции многое остается непонятным, а услуги HolacracyOne и сторонних консультантов-тренеров стоят денег. Таким «агентом» холакратии может стать любой человек, прошедший тест на знание конституции холакратии и подписавший соглашение с HolacracyOne с обязательством выплачивать ей 12,5% от своего заработка в качестве агента при доходе до \$100 000, 10% при доходе менее \$350 000, 7,5% далее).

- Однако главным недостатком, по мнению некоторых ученых, является право голоса каждого (каждый имеет право голоса на совещаниях и может поделиться своими жалобами («напряжением»), некоторые из которых полностью незначительны, но отнимают время всех участников).

- Риск срыва сроков и снижения дисциплины после отмены контрольных процедур, если сотрудники недостаточно самоорганизованны и самомотивированны.

- Риск непонимания сотрудниками принципов и процессов, а также нехватки времени на их обучение.

Каким компаниям следует переходить к холакратии?

Таким образом, компании с холакротической организационной структурой:

- похожи на живые организмы, где составляющие элементы поддерживают друг друга,
- убеждены, что работа каждого влияет на работу других,
- сводят внешний контроль и акцент на личных достижениях к минимуму.

Не только холакратия, но и просто плоская структура больше подходит организациям, в которых постоянно изменяется среда и необходимо быстро реагировать на изменения; основа деятельности – инновации; при наличии локальных целей также есть единая общая цель, разделяемая всеми сотрудниками.

Таким образом, холакратия подходит только тем организациям, которые готовы жить по её принципам, в которых может сформироваться эволюционная культура. Если попытаться внедрить холакратию в организацию, которая не доросла до нужного уровня культуры, то она принесет, скорее, только проблемы [6].

### Список литературы

1. Holacracy [электронный ресурс]: сайт компании. 2017. URL: <http://www.holacracy.org/> (дата обращения: 23.03.2017).

2. Изгнание начальников: зачем российская компания уничтожила менеджеров как класс [Электронный ресурс]: Юлия Фуколова, старший редактор «Harvard Business Review – Россия». 17 октября 2016. URL: <http://hbr-russia.ru/> ( дата обращения: 25.03.2015).

3. Как работают компании без иерархии и менеджеров. Что такое холакратия и так ли она хороша. [Электронный ресурс]: электронный журнал/Сергей Бабкин. 10 ИЮНЯ 2015. URL: <http://www.lookatme.ru/mag/how-to/inspiration-howitworks/214823-holacracy> (дата обращения: 23.03.2017).

4. Массовая холакратия. [Электронный ресурс]: электронное издание/Александр Мураховский. 12 октября 2015. URL: <https://vc.ru/p/no-bosses> (дата обращения: 23.03.2017).

5. Холакратия по законам бюрократии [Электронный ресурс]: электронное издание /ИтанБернстайн, Джон Банч, НикоКаннер, Майкл Ли.Электронный журнал. 14 ОКТЯБРЯ 2016. URL: [http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224/?sphrase\\_id=31161](http://hbr-russia.ru/management/prinyatie-resheniy/a18224/?sphrase_id=31161) (дата обращения: 23.03.2017).

6. Холакратия: Что откуда для кого? Плюсы, минусы и риски. электронный журнал/Дмитрий Валерьевич. 9 ДЕКАБРЯ 2015. URL: <https://sysana.wordpress.com/2015/12/09/%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%B0%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D1%8F%D1%87%D1%82%D0%BE%D0%BE%D1%82%D0%BA%D1%83%D0%B4%D0%B0%D0%B4%D0%BB%D1%8F%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%BF%D0%BB%D1%8E%D1%81%D1%8B/> (дата обращения: 23.03.2017).

## **ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «УРАЛСЕРВИС»)**

В условиях рыночной экономики эффективность производственной, инвестиционной и финансовой деятельности выражается в финансовых результатах. Финансовый результат является экономическим итогом анализа деятельности организации в целом. Финансовые результаты, определяются, прежде всего, качественными показателями выпускаемой предприятием продукции, уровнем спроса на данную продукцию, а также конкурентоспособностью организации.

Одной из важнейших задач менеджмента на любом хозяйствующем субъекте это поиск путей конкурентоспособности предприятия. Если компания не может составить конкуренцию, то в лучшем случае она теряет доход, а в худшем, существует вероятность банкротства. Данная проблема обуславливает актуальность выбранной темы статьи.

Фирма - это единица предпринимательской деятельности, оформленная юридически и реализующая собственные интересы посредством производства, продажи товаров и услуг с использованием различных факторов производства

Конкурентоспособность является одной из важнейших интегральных характеристик, используемых для оценки эффективности экономической деятельности хозяйствующих субъектов. Само определение конкурентоспособность, применительно к какому бы субъекту оно ни рассматривалось, означает способность данного субъекта (потенциальную и/или реальную) выдержать конкуренцию.

Рассмотрим некоторые способы повышения конкурентоспособности фирмы, производящей какой-либо товар:

- Использование только высококачественных материалов.
- Обеспечение постоянной материальной и нематериальной мотивации персонала.
- Соответствие продукции государственным и мировым стандартам.
- Инновационность.
- Проведение конкурентоспособной маркетинговой стратегии (в т.ч. рекламы).
- Постоянный анализ конкурентов своего сегмента рынка.
- Использование нововведений.
- Собственная база постоянных потребителей (покупателей).

С помощью всех вышеизложенных способов, предприятие может не только повысить свою конкурентоспособность, но и укрепить свою финансовую устойчивость.

Из вышеперечисленных пунктов, наиболее подробного внимания, по мнению автора, заслуживает инновационность.

Инновация – это введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар, услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях.

Впервые основные виды инноваций были детально описаны в 60-х гг. XX в. известным американским экономистом Йозефом Шумпетером. Исходя из его исследований, описываемый нами предмет можно условно поделить на такие категории:

- Создание и производство продукта, который до этого еще не был известен потребителю. Такое изделие будет отличаться совершенно новыми характеристиками и качеством.
- Внедрение технологического новшества, в основе которого лежит научное открытие или совершенно иной подход к использованию продукта.
- Освоение или создание нового рынка для сбыта продукции какой-то из отраслей промышленности.
- Применение в создании продукта нового источника или сырья вне зависимости от того, существовали ли раньше рынки сбыта или нет.
- Внедрение новых административных форм для более эффективного управления производством.

Из описанного выше, можно прийти к выводу, что инновации являются одним из главных средств обеспечения конкурентоспособности предприятия и его продукции, а также обеспечения

устойчивости успеха предприятия на рынке в целом. В силу этого управление инновационной деятельностью является составной частью и одним из основных направлений стратегического управления предприятием.

Стратегия инновационной деятельности предприятия ориентирована на вовлечение персонала предприятия, использовать достижения научно-технического прогресса (НТП) для повышения эффективности производства и обеспечения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом.

Это достигается постановкой задачи персоналу и детальной разработкой целей инновационной деятельности на основе стратегических программ (стратегического плана) предприятия.

Главное внимание должно уделяться выработке стратегии, технической политике нововведений (инновационной политике) и конкретным мерам по их реализации.

При формировании политики нововведений инновация может рассматриваться с двух позиций:

- Наличие специфических потребительских свойств, т.е. все, что относится к внешнему виду, которые дадут преимущество в конкурентоспособности, если нет каких-либо технологических решений.

- Наличие новых технических решений, которые не только принесут прибыль фирме на кратковременный срок, но и улучшат финансовые результаты в долгосрочном периоде, а также помогут конкурировать с фирмами, которые имеют более высокие позиции в рейтингах.

Для определения фактора инновационной политики, который будет соответствовать обеим вышеизложенным позициям, необходимо рассматривать только те, которые актуальны в настоящее время.

По мнению автора, в сложившейся на сегодня социально-экономической ситуации, актуальными являются факторы:

- экономические (доступность кредита, курс валюты и т.д.);
- технологические (открытия, усовершенствования и т.д.);
- организационные (формулирование целей и задач, разграничение полномочий и т.д.);
- управленческие (принятие решений, обмен информацией и т.д.);
- политические и правовые (законы, политическая ситуация и т.д.);
- социальные и культурные (тенденции, изменение в половом, возрастном, национальном составе населения и т.д.);
- экологические (изменения, состояние среды и т.д.).

Наиболее востребованным в современной системе управления инновациями является экологический фактор.

Экологичность – качество чего-либо, отражающее его способность не наносить вреда окружающей природе.

На сегодняшний день, человек различными действиями настолько загрязнил окружающую среду, что пора не просто задуматься о том, что пришло время менять образ жизни, а уже именно поменять его. Во всем мире потребитель отдаст предпочтение тому товару, в который при производстве были вложены нормы экологичности, чтобы чувствовать, что он принес пользу, пусть даже какой-либо покупкой.

Фактор экологичности проникает с каждым днем все больше в современную жизнь. Делая покупки в магазине продуктов, мы отдадим предпочтение тому творогу, например, на котором будет маркировка с доказательством о экологичности. Присматривая кровать под новый дизайн спальни, мы далеко не в последнюю очередь прочтем ее состав и, скорее всего, пока не убедимся, что она сделана, именно, из экологически чистых материалов и не повредит ли она нам. Аналогичная ситуация с детскими игрушками. Родители, прежде чем купить игрушку, убедятся, что она не навредит их ребенку.

Все чаще обозначается тенденция, что потребители становятся привержены тем компаниям, которые используют в корпоративной социальной ответственности управление экологической устойчивостью.

Особую нишу в инновационной деятельности стала занимать экологичность в сфере строительства.

Зелёное строительство (также экологическое строительство, экостроительство, экодевелопмент) – это вид строительства и эксплуатации зданий, воздействие которых на окружающую среду минимально. Его целью является снижение уровня потребления энергетических и материальных ресурсов на протяжении всего жизненного цикла здания: от выбора участка по проектированию, строительству, эксплуатации, ремонту и сносу.

Еще одной целью зелёного строительства является сохранение или повышение качества зданий и комфорта их внутренней среды. Эта практика расширяет и дополняет классическое строительное проектирование понятиями экономии, полезности, долговечности и комфорта. Хотя новые технологии по строительству зелёных зданий постоянно совершенствуются, основной целью данной идеи является сокращение общего влияния застройки на окружающую среду и человеческое здоровье, что достигается за счёт:

- эффективного использования энергии, воды и других ресурсов;
- внимания по поддержанию здоровья жителей и повышению эффективности работников;
- сокращения отходов, выбросов и других воздействий на окружающую среду.

Основными задачами зелёного строительства являются:

- Снижение затрат на содержание зданий.
- Снижение нагрузок на энергетические сети.
- Сокращение вредного воздействия на человека и окружающую среду.

В настоящее время «зеленое» строительство, главный тренд на мировом рынке недвижимости. Кризис приостановил эксперименты в области необычной архитектуры: небоскребы и здания-аттракционы строят все реже – наступил период экономии ресурсов. Инновации сегодня концентрируются не на форме объектов, а на особенностях их функционирования. Новая парадигма такова: современные дома должны расходовать кардинально меньше энергии и воды, не вредить здоровью человека и по возможности сами вырабатывать энергию.

Предложением автора для ООО «УралСервис» будет ввести экологическое строительство.

В настоящее время строительная группа «УралСервис» – это холдинг, возможности которого позволяют решать практически любые задачи в сфере строительства, инвестиций, продаж и управления недвижимостью.

Для оценки конкурентоспособности предприятия на строительном рынке, был рассмотрен «Рейтинг надежности застройщиков 2015» от агентства «СВОЕ». В результате анализа информации по четырем этапам исследования (кабинетное исследование, сравнительный анализ конкурентов при помощи данных, предоставляемых самими компаниями, опрос экспертов уличный опрос жителей города Перми методом «face-to-face») был построен рейтинг надежности застройщиков, в котором ООО «УралСервис» заняла 16 место из 24 возможных. Данный результат является неудовлетворительным, поэтому именно для этой компании возникло предложение повысить конкурентоспособность с помощью внедрения «зеленого» строительства.

Для внедрения стратегии, по мнению автора, присутствует несколько вариантов:

1. Строительство отдельного здания, в котором будут изготавливаться необходимые материалы, в том числе сюда входят такие затраты как:

- затраты на строительство здания;
- покупка необходимого оборудования;
- закуп сырья;
- затраты на обучение персонал, либо набор нового персонала;
- прочие расходы (в т.ч. коммунальные).

2. Оборудование цеха в имеющемся здании, в этот вариант входят такие затраты как:

• освобождение помещения под цех (на данный момент у компании нет незадействованных помещений);

- затраты на ремонт и возможную перепланировку помещения;
- покупка необходимого оборудования;
- закуп сырья;
- затраты на обучение персонал, либо набор нового персонала;
- прочие расходы (в т.ч. коммунальные).

3. Аренда здания у стороннего частного или юридического лица, несет за собой такие затраты как:

- ежемесячная арендная плата;
- затраты на ремонт и возможную перепланировку помещения;
- покупка необходимого оборудования;
- закуп сырья;
- затраты на обучение персонал, либо набор нового персонала;
- прочие расходы (в т.ч. коммунальные).



4. Обойтись без производства собственных экологических материалов, соответственно, производить закуп у сторонних организаций.

По мнению автора, для реализации стратегии, учитывая непостоянность финансовых результатов компании, самым лучшим решением будет четвертый вариант. За счет него компания имеет возможность улучшить финансовые результаты так как сэкономит вложения (не нужно будет тратиться на здание, материалы и прочие выше изложенные затраты, которые скорее всего оправдаются не за один год).

В табл. 1 приведены «эко» материалы, которые предлагает нам современный рынок для возведения стен многоэтажных домов.

Таблица 1

**«Эко» материалы для возведения стен**

| <b>Название</b>                | <b>Описание</b>  | <b>Преимущества</b>  |
|--------------------------------|--|--|
| Геокар (торфоблок)             | Переработанный до пастообразного состояния торф в сочетании с рубленой соломой, стружками и древесными опилками.   | Теплоемкость, долговечность, блокирование радиоактивных излучений, антибактериальное действие, поглощение шума, устойчивость к гниению, доступная цена.  |
| Керпен                         | Пористая структура материала, изготавливается из природного сырья с добавлением отходов промышленности.  | Морозостоек, долговечен, устойчив к атмосферным изменениям и воздействию влаги.  |
| Глиняный (керамический) кирпич | Материал получают обжигая глину и песок при высоких температурах.  | Стены из него не подвержены гниению, водостойки, огнеупорны и прочны, обладают высоким уровнем теплоемкости и достаточной теплопроводностью.   |
| Фибролит                       | Состоит из заполнителя, затворителя и вяжущего компонента. В качестве заполнителя используется «древесная шерсть», специально обработанная стружка мягких пород дерева. Затворителем служит бишофит – кристаллическая морская соль. Вяжущим компонентом является оксид магния. | Звукоизоляция, теплоизоляция, огнестойкость и легкость в использовании.  |
| Натуральный камень             | Камень.  | Красота, основательность, долговечность.   |
| Керамзитобетонные блоки        | Включают в себя воду, цемент, вспененную и затем обожженную глину.   | Легкий, прочный, совмещает в себе достоинства древесины и натурального камня, экономичность использования, быстрота возведения строительных объектов, удобные для проведения монтажа, ощутимо минимизируют бюджет перепланировки или нового строительства. |

Такие строительные материалы как геокар, керпен и фибролит не особо распространены в России и, чтобы доставить их в Пермь, потребуются много усилий и затрат на доставку, особенно в тех количествах, которые требуются для строительства многоэтажных домов.

Варианты с натуральным камнем и глиняным кирпичом также не подходят, так как для строительства многоэтажного дома это будет неоправданно дорого. Кирпич можно использовать как облицовку, но полное строительство не оправдывает своих затрат. Придется, либо уйти в «минус», либо выставить на продажу квартиры с такой ценой, за которую никто не купит.

Лучшим вариантом является строительство многоэтажных домов из керамзитобетонных блоков. При их использовании решается большой диапазон строительных задач, как сокращение бюджета, рост производительности, безопасная эксплуатация, надежность и максимальная продолжительность службы зданий. Производимые исключительно из природных компонентов керамзитобетонные блоки не создают в помещении опасного для проживания людей или выполнения ими служебных обязанностей фона, не выделяют никаких токсичных компонентов в окружающую среду. В строениях, для возведения которых использовались керамзитобетонные блоки, как показывает практика, в

любой сезон года царят комфортные условия. Керамзитобетонные блоки пригодны для постройки жилых и прочих строений в любой из климатических зон.

На сегодняшний день ООО «УралСервис» в строительстве, в основном, использует газобетонные блоки. Для того, чтобы понять какую выгоду принесет нам замена материалов на керамзитобетонные блоки, сравним цены поставщиков Пермского края в следующей таблице.

Таблица 2

#### Цены поставщиков на керамзитобетонные блоки

| Название предприятия                   | Цена керамзитоблока (390x190x188мм); руб/м3 |
|--|---|
| «Группа СТМ»                           | 2682  |
| ООО «БлокерСтрой»                      | 2600  |
| Группа компаний «АСТЕК»                | 2700  |
| Пермский завод строительных технологий | 3000  |

Газобетон ООО «УралСервис» закупает у компании «Бетокам» за 2995 руб. м3 (цена указана со скидкой). А средняя цена керамзитоблока, как мы видим из таблицы выше, составила 2745 руб. 50 коп.

Из предыдущих расчетов, можно сделать вывод, что замена газобетона на керамзитоблоки сэкономит компании в среднем 249 руб.50 коп. на м3, кроме того у каждой компании есть дополнительные скидки на оптовую продажу, соответственно, за счет чего ООО «УралСервис» снизит издержки еще на более значительную сумму. Также за счет экономии на издержках компания сможет снизить цену на квартиры, что послужит укреплению конкурентоспособных позиций на строительном рынке.

Помимо экономии, как и предполагалось, конкурентоспособность компании увеличится, за счет внедрения инновационной стратегии, а именно улучшения качества и экологичности строений. Компания сможет занять новую нишу в г. Пермь.

#### Список литературы

1. Габимова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III международной научной конференции. 2015. С. 85–87.
2. Милославский И.Г. «Новизна с последствиями» // Известия. 2009. №6. С. 23–25.
3. Щукин Алексей «Жизнь по зеленому коду» // Эксперт. 2012. № 13. С. 12–14.
4. «Зелёное» строительство в России становится всё более востребованным». URL: <http://www.cre/rus/blogs/view/414/>.
5. Обзор рынка экологического строительства в России. URL: <http://www.jll.ru/>.
6. Об конкурентоспособности. URL: <http://www.grandars.ru/>.
7. Определение «фирма», «экологичность», «зеленое строительство». URL: <https://ru.wikipedia.org/>.
8. Сайт компании ООО «СГ «УралСервис». URL: <http://sg-uralservice.ru/>.
9. <https://ru.wikipedia.org/wiki/Фирма>.
10. Федеральный закон «О внесении изменений в Федеральный закон о науке и государственной научно-технической политике» от 21 июля 2011 года № 254-ФЗ.
11. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Экологичность>.
12. «Зелёное» строительство в России становится всё более востребованным». URL: <http://www.cre/rus/blogs/view/414/>.
13. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Зелёное\\_строительство](https://ru.wikipedia.org/wiki/Зелёное_строительство).
14. Щукин Алексей «Жизнь по зеленому коду» // Эксперт. 2012. № 13. С. 12–14.

## ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ

Одним из важнейших резервов повышения производительности труда на предприятиях является рациональное использование рабочего времени основных рабочих. Эффективность использования рабочего времени достигается путем выявления и снижения временных потерь, и увеличения времени на выполнение основной работы. Особенно важно обратить внимание на потери рабочего времени при организации нового производства.

Объектом исследования автором статьи было выбрано Публичное Акционерное Общество «Протон-Пермские Моторы», которое является одним из ведущих предприятий российской аэрокосмической отрасли.

К основным видам деятельности ПАО «Протон-ПМ» относятся:

- Промышленное производство жидкостных ракетных двигателей РД-276 для первой ступени ракеты-носителя среднего и тяжелого класса «Протон»;
- Промышленное производство деталей и узлов авиационных двигателей ПС-90, ПС-90ГП1;
- Сборка и испытания газотурбинных электростанций.

Спрос на основную продукцию ПАО «Протон-ПМ» с каждым годом снижается, вследствие чего предприятие ведет убыточную деятельность. Поэтому для улучшения финансового положения компания занимается вопросами диверсификации производства, планируя привлекать новые заказы некосмической тематики. В рамках данной программы на загородной площадке ПАО «Протон-ПМ» развернулось производство токарных горизонтальных станков числовым программным управлением (далее ЧПУ) серии Протон Т500 и Протон Т630.

В 2016 г. планировалось выйти на серийное производство и изготовить 14 станков, а цикл производства должен был составлять в среднем два месяца. Однако по факту время производства станков превысило в 2–3 раза плановое время. Вследствие чего в 2016 г. было произведено и отгружено только 4 станка.

Как выяснилось, одной из основных причин данной проблемы является неэффективное использование рабочего времени основных работников участка сборки.

Для детального анализа использования рабочего времени была проведена фотография рабочего дня. Время исследования составило 8 часов, наблюдение проводилось за работой одного слесаря механосборочных работ. Результаты исследования представлены на диаграмме одноименных затрат рабочего времени (рис. 1).



Как наблюдается из диаграммы, время, затрачиваемое непосредственно на сборку станка составляет всего 48%. В свою очередь, 24% – это перерывы по вине работника: поздний приход на ра-

боту и уход раньше установленного времени, частое отлучение с рабочего места. А 19% – затраты времени на перемещения работника по участку сборки в поисках необходимых инструментов и комплектующих изделий.

Таким образом, потери составляют почти половину рабочего времени (43%). А решения по их снижению должны иметь два направления: снижение нерегламентированных перерывов по вине работника и снижение перемещений на поиск необходимых предметов.

При дальнейшем исследовании выяснилось, что основной причиной нерегламентированных перерывов по вине работников является отсутствие оперативного планирования, в том числе сменных заданий. А известно, что отсутствие четко установленных ежедневных планов и соответствующего контроля ведет к тому, что работа откладывается на последний момент и в итоге не выполняется в установленные сроки.

В свою очередь, причинами больших потерь рабочего времени на перемещения сотрудников в поисках необходимых предметов являются:

- хаотичное расположение инструментов и комплектующих изделий, отсутствие какого-либо порядка и нахождение на участке лишних предметов;
- нерациональная планировка рабочего пространства, что удалось выяснить с помощью «Диаграммы спагетти» – диаграммы перемещения сотрудников (рис. 2).

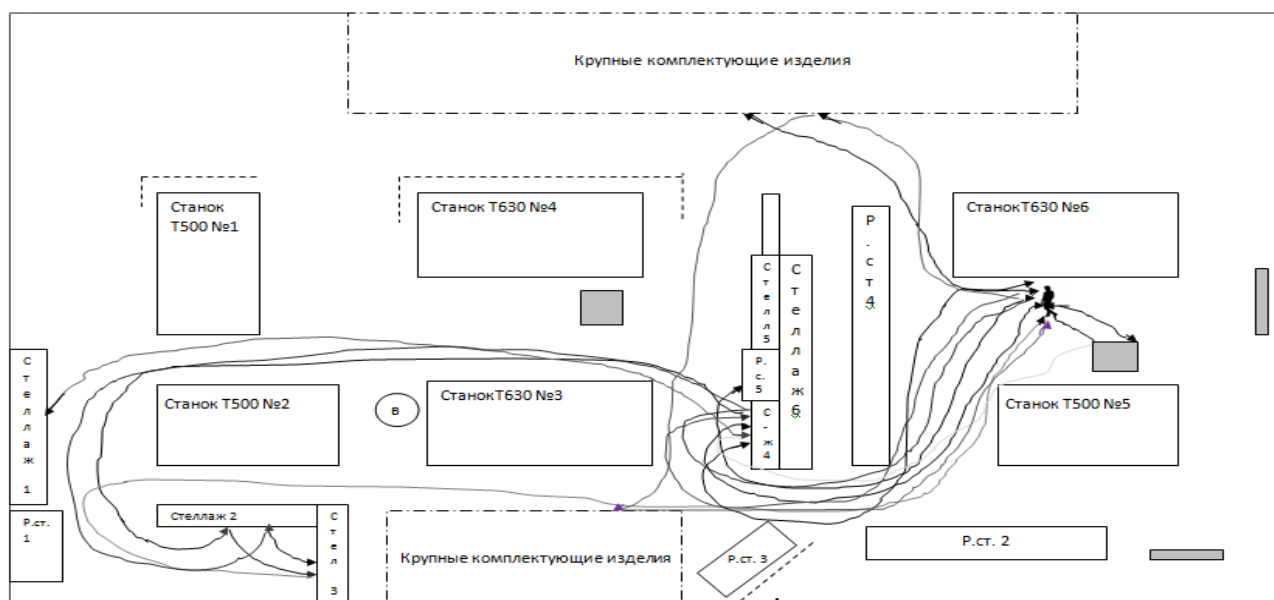


Рис. 2 Диаграмма спагетти

Из диаграммы видно, что часто сотрудник обращался к стеллажам, расположенным неудобно и удаленно от рабочего места.

В связи с выявленными причинами основной проблемы автором статьи был разработан ряд управленческих решений по их устранению.

Во-первых, **разработать оперативные планы производства каждого станка и внедрить автоматизированную систему оперативно-календарного планирования и контроля производства**, с функцией формирования сменно-суточных заданий в электронном виде (например, СПРУТ-ОКП, Slobbi, VOGBIT). Данная система обеспечит контроль выполнения оперативных планов.

Во-вторых, внедрить метод бережливого производства – «5С», позволяющий рационализировать рабочее пространство. Метод 5С реализуется согласно пяти этапам:

- на этапе «Сортировки» необходимо определить частоту использования материалов и инструментов на участке сборки и распределить их по местам хранения или отправить на списание;
- на этапе «Соблюдение порядка» необходимо организовать хранение предметов по следующим правилам: на видном месте, легко взять, легко использовать, легко вернуть на место;
- на этапе «Содержание в чистоте» рекомендуется разбить участок на зоны, определить людей, которые будут закреплены за конкретной зоной, время проведения уборки и ее контроля, произвести уборку;

- на этапе «Стандартизации» следует разработать нормативные документы и инструкции, поддерживающие функционирование системы «5С», и систему вознаграждений за выполнение инструкций;

- на этапе «Совершенствования» рекомендуется вовлекать всех работников участка сборки станков в процесс постоянных улучшений организации рабочего пространства, принимать и поощрять их предложения. Согласно данному этапу система 5С должна стать частью корпоративной культуры.

В-третьих, внедрить дополняющий метод системы «5С» – метод «Визуализации», в рамках которого рекомендуется оконтурить все предметы, осуществить их подписи и с каждым рабочим местом повесить оперативные планы производства.

В-пятых, осуществить перепланировку участка сборки станков согласно диаграмме перемещений сотрудников. Перепланировка рабочего пространства совместно с методами бережливого производства «5С» и «Визуализацией» поможет сократить потери рабочего времени на перемещения по участку сборки, на поиск необходимых предметов, а также снизить утомляемость сотрудников при осуществлении операций.

Итак, по результатам внедрения разработанных управленческих решений ожидается, что потери рабочего времени при производстве станков с ЧПУ на ПАО «Протон-ПМ» снизятся до минимума. Вследствие чего:

- сократится цикл производства станков на месяц;
- уменьшатся финансовые потери на заработную плату основным рабочим на 55 тысяч руб. на один станок;
- уменьшатся финансовые потери на обслуживание кредитного портфеля на 85 тысяч руб. на один станок;
- потенциально увеличится количество произведенных станков на 12 штук в год при одновременной сборке 6 станков;
- в итоге потенциальная прибыль от реализации станков с ЧПУ увеличится на 8,5 млн руб.

Таким образом, при производственной деятельности компании необходимо в первую очередь обратить внимание на эффективность использования рабочего времени, проанализировать существующие его потери и выявить их причины. Снижение потерь рабочего времени поможет повысить производительность труда, устранить расхождение плановых и фактических показателей производства и тем самым значительно увеличить потенциальную прибыль компании.

#### **Список литературы**

1. Воеводкин Н.Ю., Незнакина К.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Перм. гос. нац. исслед. ун-т.: Пермь, 2012. 192 с.
2. Национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р 56407 2015 БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО. Основные методы и инструменты. Стандартиформ: Москва, 2015.
3. Бизнес-план организации мелкосерийного сборочного производства высокотехнологичных и производительных металлообрабатывающих центром.: Пермь, 2016.
4. Оперативное управление производством: в чем суть и как повысить эффективность // Генеральный директор. URL: <http://www.gd.ru/articles/8645-qqq-16-m5-04-05-2016-operativnoe-upravlenie>.

## **ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПУТЕМ ПРИМЕНЕНИЯ СТАНДАРТА PRINCE2 И МЕТОДА AGILE. СРАВНЕНИЕ ПОДХОДОВ И ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСЛОВИЙ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ**

Реализация проекта может быть успешной, при условии, что управление проектом основываться на предыдущем опыте и примерах реализации других проектов. Стандарты и методы управления проектами консолидируют и структурируют накопленный в многочисленных проектах опыт. В современной практике существует ряд различных стандартов, таких как P2M, PMBoK, PRINCE2. Также существует множество методов управления проектами. В данной статье будут рассмотрены традиционный метод управления проектами, который представлен стандартом PRINCE2 и более гибкий метод управления проектами – Agile метод.

### **PRINCE2**

PRINCE2 - это сокращение для Projects IN Controlled Environments (Проекты в контролируемой среде). Стандарт был разработан правительством Великобритании и ориентирован на организацию процессов в проектном управлении. PRINCE2 создан в 1989 г. ССТА (Центральным агентством по компьютерам и телекоммуникациям) в качестве стандарта для государственных проектов в сфере информационных систем [11]. В настоящее время PRINCE2 широко используется в государственном и частном секторах во всем мире, и применим к проектам любых типов, а не только к проектам в ИТ-сфере, как это было запланировано изначально.

С целью повысить эффективность управления проектами, менеджер должен знать и уметь применять теоретическую базу стандарта, которая представлена принципами, темами и процессами.

Структура принципов представлена семью основными элементами:

- Постоянная оценка целесообразности. Проект должен быть обоснованным и целесообразным на протяжении всего жизненного цикла. Инвестиции, которые были вложены в проект должны быть возвращены и принести дополнительные выгоды от реализации проекта.
- Учет предыдущего опыта. Новые знания, созданные в ходе проекта, должны быть тщательно собраны и накоплены для использования в качестве информационной базы в будущем.
- Четкое распределение обязанностей и определение ролей. Каждый участник проекта должен четко понимать свои обязанности и роль, которые он выполняет для достижения цели.
- Управление по этапам. Массивные цели следует разбить на управляемые задачи, с целью упрощения планирования, контроля и координации.
- Управление отклонениями. Плановая реализация проекта не требует интенсивных вмешательств менеджера проекта, следовательно, его внимание должно фокусироваться на управлении отклонениями относительно сроков, бюджета, содержания, а также относительно качества, рисков и прибыли.
- Ориентация на продукт. Функции требуемого продукта должны быть основой для определения требований, объема и приоритетов проекта.
- Адаптация к внешним условиям проекта. Методология PRINCE2 подразумевает, что внешняя среда проекта нестабильна, поэтому проектное управление через темы и процессы должно приспосабливаться к особенностям внешней среды [2, с. 7].

### **Семь тем:**

Темы являются воплощением принципов на практике, они дают рекомендации для реального внедрения принципов. Темы должны быть определены на первых стадиях проекта и служить ориентирами во время его реализации. Реализация проекта в течение жизненного цикла должна быть основана на следующих областях знаний:

- Экономическое обоснование ситуации связано с постоянной оценкой целесообразности проекта. Эта тема регулирует чувствительность проекта и выполнимость согласно целям, желательным результатам и существующим ограничениям.
- Организация проекта связана с четким распределением обязанностей и определением ролей. Все области ответственности и функции должны быть зарегистрированы, чтобы обеспечить определенный уровень уверенности и прозрачности.

- Качество связано с ориентацией на продукт. Определенные индикаторы качества в контексте конкретного продукта помогают определить требования, следовательно, требования обеспечивают инструменты для мониторинга и контроля.

- Планы. План отражает один или несколько возможных путей достижения цели, концентрируясь на тройных ограничениях и потенциальных преимуществах.

- Риск. Эта область стремится управлять отклонениями посредством выделения, категоризации и рассмотрения внутренних и внешних изменчивых факторов, которые в состоянии влиять на проект. Риски разделены на угрозы и возможности, которые зафиксированы в реестре рисков.

- Изменение. Этот аспект рассматривает возникающие проблемы и управление изменениями, он предполагает высокий уровень адаптации к внешней среде.

- Прогресс. Механизм мониторинга проекта и контроля через сравнение фактических индикаторов с запланированными, что позволяет управлять проектом. Мониторинг и контроль предоставляют информации о ходе выполнения проекта, которая позволяет оценивать прогресс проекта [8].

### **Семь процессов:**

Согласно PRINCE2, разработку и реализацию проекта можно разделить на семь процессов. Все они должны контролироваться менеджером проекта и получать одобрение высшего руководства. Процессы выглядят следующим образом:

#### 1. Запуск проекта

1.1. На этом этапе разрабатываются требования к проекту, которые содержат общую информацию о проекте, об обоснованиях и заинтересованных сторонах.

1.2. Реестр идей и мнений заинтересованных сторон поддерживает и расширяет устав проекта.

1.3. Формирование команды должно происходить согласно требованиям проекта, чтобы удовлетворять потребности первоначальных фаз проекта.

#### 2. Инициирование проекта

Этот этап связан с определением элементов, необходимых для успешной реализации проекта.

На этом этапе должны быть сформированы и запланированы ограничения проекта:

2.1. Время.

2.2. Стоимость.

2.3. Качество.

2.4. Объем.

2.5. Выгоды.

2.6. Риски.

#### 3. Управление проектом.

Управление проектом - это непрерывный процесс, который длится на протяжении всего жизненного цикла проекта в рамках следующих стадий:

3.1. Инициация.

3.2. Планирование.

3.3. Выполнение проекта.

3.4. Закрытие проекта.

#### 4. Управление этапами.

Общая работа по проекту должна быть разделена на управляемые блоки, которые предназначены для менеджера проекта и команды проекта.

Менеджер проекта несет ответственность за:

4.1. Проведение мониторинга и составление отчетов о прогрессе проекта.

4.2. Рассмотрение вопросов и решение проблем.

Менеджер команды обычно несет ответственность за:

4.3. Оперативную координацию и оперативное планирование, и координацию;

4.4. Обеспечение обмена информацией между членами команды и руководителем проекта.

#### 5. Управление доставкой продукта проекта

Этот аспект описывает способ связи между командой и менеджером проекта, и включает в себя следующие процессы:

5.1. Получение пакета работ по проекту.

5.2. Выполнение пакета работ по проекту.

5.3. Поставка пакета работ по проекту.

#### 6. Управление планированием (этапами проекта).

Каждый этап должен быть оценен менеджером и руководством проекта, оценка этапа проекта определяет продолжать проект или прекратить его реализацию. Данный этап включает в себя:

- 6.1. Обзор и адаптация плана следующего этапа.
- 6.2. Обзор и адаптация плана проекта.
- 6.3. Обновление экономического обоснования проекта.
- 6.4. Составление отчетов о конце этапа.
7. Закрытие проекта.

Закрытие проекта должно контролироваться как в случае прекращения проекта, так и в случае его завершения. Менеджер проекта должен документально оформить все процессы, которые должны получить окончательное одобрение руководства проекта. Это помогает максимально извлечь весь диапазон созданных ценностей, включая извлеченные знания и опыт в течение выполнения проекта [8].

Таким образом, менеджер проекта должен разделить проект на процессы и управлять ими относительно принципов, которые адаптированы при помощи тем.

PRINCE2 позволяет стандартизировать управление проектом, детализировать план, точно описать результаты и определить долгосрочное экономическое обоснование проекта. Однако, стандарт является жестко структурированным, бюрократическим и наиболее прост для применения в условиях медленно меняющейся окружающей среды. Недостатки стандарта минимизированы в управлении проектом при помощи метода Agile.

### **Метод Agile**

Agile метод возник в процессе разработки программного обеспечения. Основные ценности и принципы метода представлены в «Agile Manifesto» [1], которые были разработаны и утверждены в феврале 2001 г. В 2004 г. Джим Хайсмит адаптировал этот метод для управления проектами и представил в книге «Agile project management».

Управление проектами по методу Agile – это итеративный подход в управлении проектами, который фокусируется на реализации проекта в результате постоянного взаимодействия самоорганизующихся команд. Agile метод подразумевает создание прототипа или итерации определенных продуктов или стадий в проекте, затем прототип анализируют и рассматривают команда проекта или руководство проекта совместно с заказчиком, для того чтобы выявить области для улучшения прототипа. После данных процедур создается новый прототип, который заново проходит ранее описанные процедуры до той поры пока прототип не будет удовлетворять заказчиков. Данный метод позволяет более гибко управлять проектами и базируется на следующих основных ценностях и принципах:

#### **Базовые ценности Agile метода:**

- **Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов**

Данная ценность определяет, что люди и взаимодействие между ними в управлении по методу важнее процессов и инструментов. Процессы обеспечивают управление проектами. Инструменты повышают эффективность управления. Но процессы и инструменты не дают результата без людей, обладающих необходимыми техническими, поведенческими и профессиональными навыками. Когда необходимо принять критическое решение, организация полагается на уникальные знания и возможности людей и команд [3, с. 38–40].

- **Работа над проектом важнее подробной документации**

Данная ценность указывает на то, что работа над проектом или продуктом важнее, чем избыточная документация. Традиционное управление проектом подразумевает, что значительное время работы над проектом уходит на документацию по проекту [4, с. 32]. Это приводит к задержке реализации проекта. Agile-метод не исключает документацию, но упрощает форму и уменьшает ее количество. Документация по методу Agile определяет основные требования к проекту, чтобы команда максимально быстро приступила к его реализации [3, с. 41–42].

- **Сотрудничество с заказчиком важнее переговоров по контракту**

Эта ценность демонстрирует, что сотрудничество с заказчиком важнее, чем переговоры по контракту на стадии инициирования проекта. В традиционном управлении проектом клиент участвует в процессе управления на этапах инициирования и завершения проекта. В гибком методе клиент взаимодействует с менеджером и командой проекта на протяжении всего жизненного цикла проекта. Это позволяет менеджеру проекта и команде, наиболее полно и легко удовлетворить потребности заказчиков.

- **Реагирование на изменения важнее соблюдение плана**

Эта ценность показывает, что реагирование на изменение внешней среды более эффективно, чем следование плану. Традиционное управление подразумевает разработку подробных планов управления проектами. В настоящее время среда является нестабильной и изменчивой, следовательно, планы должны меняться. Если план содержит множество деталей, то его модификация будет длительной и трудоемкой, в то время как значительная часть бюджета проекта уже потрачена на разра-



ботку плана. Таким образом Agile метод включает упрощенное планирование, которое позволяет максимально быстро запустить процесс реализации проекта и сэкономить ресурсы от дополнительной работы. План обычно действителен в рамках каждой стадии – итерации, следовательно, план может быть изменен в рамках следующей итерации [3, с. 40–41].

**Основные принципы метода Agile делятся на две группы:**

1. Создание ценности для заказчика с помощью использования инновационных подходов для выполнения работ проекта

- **Применение прототипов для представления основных характеристик проекта.** Необходимо применять итеративный подход для выполнения работ проекта. Итеративный подход подразумевает создание прототипов или моделей для реализации проекта. Прототипы или модели создаются лично для заказчика, предоставляются заказчику для получения обратной связи. Создание прототипов помогает улучшить качество выполнения работ в проекте.

- **Предоставление ценности заказчику.** Менеджерам проекта необходимо понимать, кто является потребителем результатов проекта. Следовательно, менеджер и команда должны развивать партнерские отношения с заказчиком, чтобы достичь ожидаемой ценности от проекта. Команды по методу Agile пытаются вовлечь потребителей в процесс создания продукта.

- **Технологическое совершенство.** Команда проекта фокусируются на технологическом совершенстве, чтобы гарантировать ценность проекта для потребителей. Технологическое совершенство позволяет команде быстро реагировать на потребности и выполнять проект в пределах времени, стоимости и качества.

2. Стиль управления сотрудничества и лидерства

- **Формирование адаптивных команд.** Адаптивная команда – основа управления проектами по методу Agile. Члены команды обладают свободой и ответственностью. Команда должна иметь самоорганизацию и самодисциплину, это необходимо для достижения целей проекта. Главная задача гибкого менеджера - создать команду с этими характеристиками.

- **Поощрение исследований.** Agile метод предполагает, что реакция на изменения важнее, чем выполнение плана. Но люди обычно боятся перемен, потому что изменения являются новыми и неизвестными. Следовательно, необходимо исследовать неизвестные факторы окружающей среды. Изучение окружающей среды позволяет адаптировать работу команды к непредсказуемым изменениям, следовательно, менеджеры, которые управляют проектами по методу Agile, поощряют членов команд за эксперименты и обучение, основанное на успехах и ошибках.

- **Упрощение.** Реализация проекта может быть гибкой, если проект состоит из простых процессов. Бюрократия и изменения документации затрудняет реализацию проекта. Бумажная работа заставляет людей считать, что их работа бессмысленна, следовательно, члены команды теряют чувство ответственности за результаты проекта [3, с. 59–80].

Таким образом, традиционный метод (PRINCE2) и гибкий метод (Agile), описанные выше, демонстрируют два разных подхода к управлению проектами. Однако, как известно, не существует единого универсального и наилучшего метода управления проектами. Именно поэтому в табл. 1 приведены особенности, преимущества и недостатки каждого подхода к управлению проектами [7; 5; 9].

Таблица демонстрирует, что представленные подходы к управлению проектами имеют как преимущества, так и недостатки. Следовательно, необходимо применять каждый из подходов к соответствующим условиям окружающей среды и различным проектам. Традиционный подход или PRINCE2 является наиболее подходящим, когда:

- Заказчик не планирует изменять содержание проекта после этапа планирования;
- Видение конечного продукта должно быть определено до начала проекта;
- Качество важнее быстрой доставки.

**Особенности, преимущества и недостатки PRINCE2 и Agile метода**

| Сравнение функций       | Традиционный метод (PRINCE2)   | Agile метод   |
|-------------------------|--|---|
| Модель процесса         | Метод основан на модели водопада. Он состоит из стадий: запуск проекта, инициация, планирование, управление, закрытие проекта. Стадии идут одна за другой, как в модели водопада.  | Основной модели процесса является процесс создания прототипов или итераций. Каждая итерация сопровождается процессом планирования, управления и контроля. |
| Планирование            | + Существует план по выполнению работ.<br>– Детальный и конкретный план ведет к задержке реализации проекта.   | + В плане описывается только то, что необходимо для реализации проекта.<br>– Нет плана по выполнению работ.   |
| Риск                    | – Риск возрастает в ходе реализации проекта вплоть до стадии закрытия проекта.   | + Риск минимизирован и равномерно распределен между всеми итерациями или прототипами.   |
| Сотрудничество          | + Потребитель не должен тратить дополнительное время для участия в проекте.<br>– Низкий уровень сотрудничества между клиентом и командой проекта.  | + Высокий уровень сотрудничества между клиентом и командой проекта.<br>– У заказчика должно быть достаточно времени для участия в проекте.                |
| Изменения               | + Метод адаптируется к новым членам команды. Смена одного члена проекта на другого не является проблемой, поскольку все обязанности задокументированы.<br>– Метод не адаптируется к изменениям требований, планов и целей. | + Метод адаптируется к изменениям требований и планов.<br>– Метод не адаптируется к новым членам команды, так как нет четкой документации обязанностей.   |
| Документация            | + Подробная документация разграничивает требования и обязанности.<br>– Подробная документация усложняет проект и порождает бюрократию.   | + Отсутствие подробной документации проекта делает процесс простым и гибким.<br>– Отсутствует четкое разграничение требований и обязанностей.             |
| Управление требованиями | – Управление проектами не является гибким, относительно новым требованиям.   | + Требования могут меняться для каждой итерации.  |

Например, PRINCE2 следует применить к проекту строительства моста через реку. Так как масштаб проекта не может быть изменен после этапа планирования, концепция (содержание) конечного продукта четко определена, качество важнее быстрых результатов.

Agile метод является наиболее подходящим, когда:

- Заказчик не имеет четких целей, потому что масштаб проекта может быть изменен;
- Нет четкого видения конечного результата проекта;
- Реализация проекта происходит в сфере, с быстроменяющейся средой;
- Быстрое производство важнее качества продукта;
- Команда проекта состоит из квалифицированных сотрудников и экспертов, которые могут самостоятельно мыслить и брать на себя ответственность.

Например, реализация проекта по методу Agile подходит для разработки программного обеспечения.

Также практика проектного менеджмента демонстрирует, что управление проектами без использования подходов ведет к тому, что выполнение проекта теряет структуру и контроль, как следствие в проекте допускается множество ошибок, это ведет к срыву сроков, перерасходу бюджета и не выполнению содержания проекта. Примерами такого управления являются проекты улучшения работы лондонской скорой помощи и построение туннеля под Ла-Маншем, которые потерпели неудачу и превысили ограничения бюджета [11]. Применение стандартов и подходов к управлению может предотвратить выше перечисленные проблемы и уменьшить негативные последствия реализации проектов.

Следовательно, стандарты и методы управления являются важными факторами для успешного достижения результатов проекта. Также необходимо учитывать, что все проекты имеют разную специфику, и каждый проект требует индивидуального подхода и выбора стандарта управления. Кроме того, стандарты не являются не статичными, поскольку глобальная среда оказывает на них влияние. Стандартный PRINCE2 на данный момент уже имеет три издания, каждый из которых улучшает и дополняет предыдущий. Agile метод возник в области информационных технологий и был адаптирован для управления проектами. Но самым интересным фактом является интеграция стандартов PRINCE2 и Agile в один, который сочетает в себе преимущества PRINCE2 и Agile [6].

### Список литературы

1. Agile vs. Waterfall - which Project Management method is right for you? // Collaboration Corner. URL: <https://www.binfire.com/blog/2016/09/agile-vs-waterfall/> (accessed: 16.01.2017).
2. Bentley C. PRINCE2: a practical handbook / C. Bentley, Amsterdam: Elsevier/Butterworth-Heinemann, 2010, 315 с.
3. Highsmith J.A. Agile project management: creating innovative products / J.A. Highsmith, Boston: Addison-Wesley, 2004. 328 с.
4. Meredith J.R., Mantel S.J. Project management: a managerial approach / J.R. Meredith, S.J. Mantel, Hoboken, NJ: Wiley, 2009. 607 с.
5. Team A.P.M. Waterfall versus Agile – comparing software development methodologies // LeaseWeb labs [Электронный ресурс]. URL: <https://www.leaseweb.com/labs/2014/01/waterfall-versus-agile-comparing-software-development-methodologies/> (дата обращения: 16.01.2017).
6. PRINCE2-Agile-Guidance-Preview // PRINCE2. URL: <http://mentorix.dk/wp-content/uploads/2015/08/PRINCE2-Agile-Guidance-Preview.pdf> / (дата обращения: 16.01.2017).
7. PRINCE2: Agile or Waterfall? NVI Project Management. Viergever N. URL: <http://www.viergever.info/media/1108/prince2-vs-waterfall.pdf> / (дата обращения: 16.01.2017).
8. Team S.B.I.L.X.M. The 7 Principles, Themes and Processes of PRINCE2 // PRINCE2 Blog [Электронный ресурс]. URL: <https://www.prince2.com/blog/the-7-principles-themes-and-processes-of-prince2/> (дата обращения: 16.01.2017).
9. Week 2b. Project Management Methodologies // Project Leadership. URL: <https://projectleadershipwaterloo.wordpress.com/2011/05/16/project-management-methodologies/> (дата обращения: 16.01.2017).
10. What is Agile Software Development? // Agile Alliance [Электронный ресурс]. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/> (дата обращения: 16.01.2017).
11. What is PRINCE2? // What Is PRINCE2 - PRINCE2 Qualification Explained | USA. URL: <https://www.prince2.com/uk/what-is-prince2> (дата обращения: 16.01.2017).

## **ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНУЮ ОРГАНИЗАЦИЮ**

Любая социально-экономическая система ориентирована на выполнение таких задач как поступательное развитие экономики, сбалансированность различных видов хозяйственной активности, удовлетворение постоянно растущих потребностей человека и общества в целом и т.д. Однако в зависимости от вида социально-экономической системы указанные задачи решаются посредством различных методов, инструментов и моделей управления, которые в свою очередь непрерывно видоизменяются в результате воздействия совокупности факторов. В настоящее время одним из эффективных инструментов управления является проектный менеджмент, основные принципы которого позволяют обеспечить достижение запланированных результатов в условиях ограниченных ресурсов.

Проектный менеджмент изучает принципы, механизмы и технологии управления проектами и программами, обеспечивающие их выполнение в условиях ограниченных параметров. Объектом проектного менеджмента являются проекты, программы, портфели проектов (программ). Предмет проектного менеджмента – организационные проектные структуры, команда проекта, риски проекта, проектное финансирование, качество проекта, маркетинг проекта, оптимизация коммуникаций проекта, интересы заинтересованных сторон проекта и др. [8].

В условиях реализации Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг., особенно актуальным становится проектная деятельность в развитии образовательных организаций. Согласно данной программе, необходимым условием для формирования инновационной экономики является модернизация системы образования, являющейся основой динамичного экономического роста и социального развития общества, фактором благополучия граждан и безопасности страны. В основу развития системы образования наряду с другими инструментами должно быть положено применение проектных методов, программно-целевое управление [3].

Использование проектного менеджмента как инструмента управления образовательной организацией позволяет повысить ее конкурентоспособность за счет:

- оптимизации деятельности организационных, коммуникационных и функциональных структур;
- использования и развития эффективных методов планирования, реализации, мониторинга и контроля работ;
- обеспечения и развития новых профессиональных квалификаций менеджеров и сотрудников [6].
- всестороннего развития организации посредством становления образовательной организации обучающейся. Образовательное учреждение как «обучающаяся организация» - это образовательное учреждение, объединяющее людей общими ценностями, ориентированное на создание условий для самореализации человека, постоянного обновления профессиональной компетентности, обусловленного внутренним стремлением педагогического персонала и образовательного учреждения к непрерывному развитию [11].

Внедрение проектного управления в данной работе было исследовано на примере ЧОУ ДПО «Учебный центр», расположенного в г. Чернушка Пермского края. Учреждение является некоммерческой организацией, извлечение прибыли не является целью ее деятельности. Согласно Уставу ЧОУ ДПО «Учебный центр», целью деятельности учреждения является осуществление образовательной деятельности, направленной на удовлетворение образовательных и профессиональных потребностей, профессиональное развитие человека, обеспечение соответствия его квалификации меняющимся условиям профессиональной деятельности и социальной среды.

Учреждение реализует следующие образовательные программы:

1. Дополнительные профессиональные программы: программы повышения квалификации и программы профессиональной переподготовки.

- Программа повышения квалификации направлена на совершенствование и получение новой компетенции, необходимой для профессиональной деятельности, и повышение профессионального уровня в рамках имеющейся квалификации;

- Программа профессиональной переподготовки направлена на получение компетенции, необходимой для выполнения нового вида профессиональной деятельности, приобретение новой квалификации.

2. Программы профессионального обучения, направленные на приобретение лицами различного возраста профессиональной компетенции, в том числе для работы с конкретным оборудованием, технологиями, аппаратно-программными и иными профессиональными средствами, получение указанными лицами квалификационных разрядов, классов, категорий по профессии рабочего или должности служащего без изменения уровня образования [5].

При рассмотрении рынка, на котором функционирует ЧОУ ДПО, следует отметить, что в г. Чернушка имеются как минимум две организации, также осуществляющие обучение по дополнительным профессиональным программам и программам профессионального обучения – это филиал АПО «НП Пермь-нефть» и ГАПОУ «Краевой политехнический колледж».

Среднесписочная численность сотрудников за 2016 г. составила 24 человека, среди которых директор, заместитель директора, бухгалтер, секретарь, шесть преподавателей, девять мастеров производственного обучения вождению, три охранника, одна уборщица. Помимо этого по совместительству в учреждении работают четыре преподавателя и один мастер производственного обучения. Также учреждение заключает договоры гражданско-правового характера с представителями реального сектора экономики на осуществление образовательной деятельности.

В процессе обучения применяются оборудование и машины, находящиеся в собственности ЧОУ ДПО, а также находящиеся в собственности других организаций. С ними заключаются договоры, такая форма называется сетевой формой реализации образовательных программ. Электронное обучение и дистанционные образовательные технологии в данном учреждении не применяются.

Для анализа текущей ситуации и оценки возможности внедрения проектного управления в учреждении было проведено собрание его учредителей и руководства.

В ходе анализа деятельности учреждения были выделены следующие моменты:

- В ЧОУ ДПО отсутствуют стратегия и концепция развития. Стратегия представляет собой интегрированную модель действий, предназначенных для достижения желаемого будущего. Концепция – это документ долгосрочного развития образовательного учреждения.

Это означает, что руководство и учредители не имеют четких представлений о желаемом будущем организации, о действиях, необходимых для достижения желаемого будущего и развития учреждения. Без этих основополагающих документов внедрение проектного управления не представляется возможным.

- В учреждении отсутствует программа развития. Основным инструментом проектного управления дополнительным образованием выступает Программа развития, представляющая собой ориентированный на будущее управленческий инструмент, позволяющий объединить стратегические цели и способы (механизмы) их реализации в конкретной организации в заданные сроки.

Статья 28 Закона «Об образовании в Российской Федерации» определяет разработку и утверждение по согласованию с учредителем программы развития образовательной организации к компетенции образовательной организации [1].

- Организация ведет деятельность в режиме функционирования, но не в режиме развития. То есть процесс жизнедеятельности ЧОУ ДПО направлен на стабильное поддержание какого-либо определенного состояния, характеризующийся циклическим повторением, воспроизводством накопленного опыта и использованием наработанного потенциала [10].

- Согласно модели зрелости управления проектами Керцнера (РМММ), которая представлена в табл. 1, учреждение на данный момент только начинает развитие с уровня 1 – Терминология. Руководство понимает важность внедрения проектного управления в учреждении и готово активно разрабатывать данное направление.

Таблица 1

**Характеристика уровней модели РМММ [7]**

| Уровень | Название уровня | Характеристика уровня  |
|---------|-----------------|--|
| 1       | Терминология    | На этом уровне организация осознает важность управления проектами и необходимость глубокого усвоения основных знаний в области управления проектами и изучения сопутствующей им терминологии |
| 2       | Общие процессы  | Организация осознает важность определения и разработки общих процессов для того, чтобы успех одного проекта мог быть повторен при выполнении других  |

| Уровень | Название уровня       | Характеристика уровня  |
|---------|-----------------------|--|
| 3       | Единая методология    | Организация осознает важность синергетического эффекта, возникающего при интеграции управления проектами с другими методологиями (управление качеством, процессами и т. д.)                        |
| 4       | Бенчмаркинг           | Происходит осознание того, что нужно улучшать корпоративные процессы, если организация хочет сохранять своё превосходство перед конкурентами   |
| 5       | Непрерывное улучшение | На этом уровне компания оценивает информацию, полученную в ходе бенчмаркинга, и должна принять решение о том, будет ли эта информация использоваться при расширении (развитии) единой методологии. |

Таким образом, для перехода рассматриваемого образовательного учреждения к использованию проектного менеджмента необходимо перестроить деятельность ЧОУ ДПО из режима функционирования в режим развития – целенаправленный, закономерный, непрерывный и необратимый процесс перехода учреждения в качественно новое состояние, характеризующийся разноуровневой организацией, культурно-творческой направленностью и использованием постоянно расширяющегося потенциала развития [10].

Ниже представлены этапы внедрения проектного управления в ЧОУ ДПО и перехода его в режим развития:

1. Принятие руководством образовательной организации решения об использовании проектного менеджмента как инструмента управления образовательным учреждением;
2. Разработка концепции и стратегии развития ЧОУ ДПО «Учебный центр» с привлечением к этой работе максимально большего количества сотрудников учреждения;
3. Разработка программы развития учреждения силами руководства и учредителей. Этот инструмент позволит повысить конкурентоспособность образовательного учреждения. Цель программы – решение проблем, затрудняющих соответствие качества условий, процесса и результата требованиям и нормативам. В качестве результата создания и активного использования программы – эффективная работа образовательного учреждения.

Программа должна включать в себя следующие разделы: анализ состояния учреждения; концепцию будущего ЧОУ ДПО; общую стратегию, основные направления и задачи развития учреждения; цели первого этапа реализации программы; план действий на определенный период. Примерная структура программы развития представлена ниже:

Паспорт программы развития:

1. Исходное состояние ЧОУ ДПО «Учебный центр»
  - 1.1. Информационная справка.
  - 1.2. Проблемный анализ состояния ЧОУ ДПО «Учебный центр»:
    - анализ результатов деятельности учреждения за последние пять лет;
    - анализ образовательного процесса;
    - анализ условий внешней среды, возможности и угрозы;
  - 1.3. Проблемный вывод ЧОУ ДПО «Учебный центр»
2. Концепция программы развития ЧОУ ДПО «Учебный центр»
3. Структурно-содержательное описание
4. Действия по реализации программы:
  - 4.1. Прогнозируемые результаты.
  - 4.2. План деятельности.
5. Проверка достижения результатов (критерии и показатели)

Заключение

Программа как стратегический документ должна обладать такими качествами, как актуальность, прогностичность, рациональность, реалистичность, целостность, контролируемость, чувствительность к сбоям.

Кроме программы развития следует разработать «стратегические» документы — образовательные программы, «тактические» документы — годовые планы и планы работы различных подразделений. Основным моментом является увязывание документов более низкого уровня (годовые планы, образовательные программы и проч.) с программой развития как с основополагающим, центральным, руководящим документом системы.

4. Реализация концептуальных разработок на пилотном проекте (группе проектов).

В качестве пилотного проекта предлагается создание и реализация новых для учреждения образовательных программ дополнительного профессионального образования в сфере безопасности дорожного движения (БДД) с использованием проектного подхода. Это программы профессиональной переподготовки и повышения квалификации.

Согласно Федеральному закону от 10.12.1995 № 196-ФЗ «О безопасности дорожного движения» и Приказу Министерства транспорта Российской Федерации от 28.09.2015 г. № 287 все юридические лица и индивидуальные предприниматели, осуществляющие перевозки автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом, должны назначить ответственного за обеспечение безопасности дорожного движения, а также диспетчера и контролера технического состояния автотранспортных средств. К названным должностям предъявляются требования, касающиеся уровня образования. При отсутствии у работника организации-перевозчика образования, удовлетворяющего требованиям, обучение по программе переподготовки или повышения квалификации может помочь получить требуемое образование и соответствовать требованиям Министерства транспорта [2; 4].

Спрос на программы переподготовки и повышения квалификации в сфере БДД в Чернушинском и соседних районах огромный вследствие наличия большого числа перевозчиков и автотранспортных предприятий, а образовательных организаций в Чернушинском и соседних районах, реализующих обучение по данным программам, нет. У учреждения есть кадровые и технические возможности для реализации программ в сфере БДД. Задача ЧОУ ДПО в этих условиях – активизация педагогического персонала в данном направлении, разработка в кратчайшие сроки образовательных программ, реклама и привлечение крупных организаций к сотрудничеству – обучению персонала.

Таким образом, создание программы и ее реализацию можно рассматривать как проект, который будет ограничен по срокам, стоимости и объему работ. У данного проекта есть свои риски, команда проекта. В качестве результата проекта будет выступать уникальный продукт – программа, т.к. типовых программ по БДД нет, образовательные организации разрабатывают их самостоятельно.

#### 5. Оценка результатов пилотного проекта и распространение его опыта.

Результаты реализации проекта необходимо рассмотреть на общем собрании работников образовательного учреждения, оценить успехи и неудачи, обсудить с работниками возможности совершенствования уже реализующейся образовательной программы. Следует оценить возможность реализации данных программ посредством дистанционных образовательных технологий. Распространение опыта должно выражаться в виде созданного банка проектов ЧОУ ДПО, доступ к которому позволит сотрудникам учреждения, занимающимся разработкой новых проектов почерпнуть знания и полезный опыт прошлых проектов. Это обеспечит развитие проектного управления организацией и становление ее как обучающейся.

Проектное управление образовательными организациями только набирает свою популярность в России, однако уже можно говорить о плюсах его применения:

- превращение образовательной организации в «обучающуюся» организацию;
- понимание учредителями, руководством, а также всеми работниками места организации, желаемого состояния и средств его достижения;
- качественная трансформация системы управления, всех компонентов целостного образовательного процесса и условий его реализации в образовательной организации;
- включенность в поисковую, инновационную деятельность большинства сотрудников и др.

В рассмотренной в статье организации проектное управление только начинает свое становление. Существующие на данный момент условия и готовность руководства к переменам дают хороший прогноз развития проектного управления в ЧОУ ДПО «Учебный центр» и, как следствие, повышения его конкурентоспособности и эффективности деятельности.

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 29.12.2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 10.12.1995 г. № 196-ФЗ "О безопасности дорожного движения".
3. Концепция Федеральной целевой программы развития образования на 2016–2020 гг., утверждена Правительством РФ 29 декабря 2014 года.
4. Приказ Министерства транспорта Российской Федерации от 28.09.2015 г. № 287 «Об утверждении профессиональных и квалификационных требований к работникам юридических лиц и индивидуальных предпринимателей, осуществляющих перевозки автомобильным транспортом и городским наземным электрическим транспортом».

5. Устав ЧОУ ДПО «Учебный центр», утвержденный протоколом общего собрания учредителей № 2 от 01.04.2015 г.
6. Виноградова В.Л. Командное управление инновационными проектами в образовательном учреждении // Научная библиотека открытого доступа «Киберленинка». 2012. №4 (33). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/komandnoe-upravlenie-innovatsionnymi-proektami-v-obrazovatelnom-uchrezhdenii> (дата обращения: 03.04.2017).
7. Русякова М. С. Обзор современных моделей оценки зрелости управления проектами // Молодой ученый. 2014. №11. С. 230–236.
8. Юрьева Т.В. Проектный менеджмент в структуре современного менеджмента // Электронный научный журнал "Управление экономическими системами". URL: <http://masters.donntu.org/2016/iem/zayats/library/article5.htm> (дата обращения: 29.04.2017).
9. Как разработать программу развития образовательного учреждения. URL: [http://old.anichkov.ru/files/gzrdo/metod\\_GDTU/zhebrovskaya.pdf](http://old.anichkov.ru/files/gzrdo/metod_GDTU/zhebrovskaya.pdf) (дата обращения: 03.04.2017).
10. Проект «Управление развитием педагогического персонала в условиях становления образовательного учреждения как «обучающейся организации»» // Социальная сеть работников образования. URL: <http://nsportal.ru/shkola/obshchepedagogicheskie-tehnologii/library/2015/01/22/proekt-upravlenie-razvitiem>. (дата обращения: 30.03.2017).



## **ИЗУЧЕНИЕ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА (НА ПРИМЕРЕ ОТДЕЛЕНИЯ ПО ПЕРМСКОМУ КРАЮ УРАЛЬСКОГО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО БАНКА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ)**

В переводе с английского «менеджмент» означает управление, то есть это деятельность, направленная на руководство людьми. Другими словами руководство – это деятельность, направленная на управление совместного труда, личное воздействие на поведение подчиненных для реализации поставленных целей [2, с. 27].

По словам И. Адизеса «Менеджмент – слишком сложный процесс, чтобы с ним мог справиться один человек. И когда он использует слово «менеджер» или «менеджмент», то имеет в виду не человека, а процесс, который естественным образом предполагает участие людей, не всегда занимающих руководящие должности» [2, с. 30].

Объектом исследования являются стили управления руководителей организации.

База исследования – Отделение по Пермскому краю Уральского главного управления Центрального банка Российской Федерации.

Предметом исследования работы являются взаимоотношения руководителей данной государственной организации.

Цель работы состоит в проведении анализа стилей управления руководителей организации и подготовка предложений по их корректировке.

В рамках исследования поставлены следующие задачи:

- изучение теоретических основ руководства организацией;
- анализ стилей руководства Отделения по Пермскому краю Уральского главного управления Центрального банка Российской Федерации;
- разработка рекомендаций по корректировке стилей руководства.

Ицхак Адизес же определил менеджмент как процесс постановки целей и процесс их достижения. То есть все те, кто участвует в данном процессе, становятся членами управленческой команды и не важно, если ли у него подчиненные. Даже если они не имеют в подчинении людей, но они все равно взаимодействуют с другими сотрудниками, ведь по-другому невозможно выполнить единую задачу. Менеджер не должен приказывать, но ему придется доказать ценность своей идеи и своих взглядов на выполняемую работу [2, с. 33].

Таким образом, менеджер не тот, кто имеет подчиненных, а тот, кто вступает во взаимодействие с другими людьми, чтобы выполнить общую задачу. Именно это вовлекает индивида в процесс управления, благодаря чему он становится частью команды руководителей.

Задача успешного руководства - сделать организацию результативной и эффективной в ближайшей и долгосрочной перспективе. Каждый руководитель выбирает свой стиль управления, которому старается придерживаться, то есть свою привычную манеру поведения по отношению к подчиненным. Благодаря выбранному поведению руководитель оказывает влияние на них или побуждает к выполнению заданий.

Стиль управления, правильно выбранный и применяемый, позволяет успешно использовать потенциал работников организации. Удовлетворенность работой, высокая производительность и эффективность работников достигается через применяемый стиль управления.

Наиболее успешные лидеры сильны в таких компетенциях эмоционального интеллекта, как коммуникабельность, мотивация, способность к саморегуляции и самоанализу. Имея различные стили руководства, лучшие руководители не ограничиваются каким-то одним стилем руководства, они гармонично сочетают их в зависимости от деловой ситуации в разных пропорциях.

В настоящее время существуют различные классификации стилей управления, но классической принято считать типологию, которую предложил Курт Левин в 1938 г. Исследования К. Левина дали основу для поисков стиля руководства, который привел бы к высокой производительности труда и удовлетворению исполнителей.

Он выделил три стиля управления: авторитарный, демократический, либеральный.

Представителям авторитарного стиля управления присущи такие характеристики как жесткость, требовательность, единоначалие, строгий контроль, доминирование властных функций.

Руководители, имеющие данный стиль ориентированы на достижение результата [5].

При авторитарном стиле менеджер сам решает и приказывает, не советуясь с коллегами и подчиненными, а на сотрудников возложена только одна роль - исполнение. Руководитель чувствует свое превосходство, чувствует себя умнее и опытнее своих подчиненных [6].

Данный стиль востребован в период становления, когда организация только начинает формироваться, когда у работников не выработаны навыки видения целей и путей их достижения. Также когда в коллективе отсутствует дисциплина, если необходимо принять важное решение за короткий срок [11].

К минусам авторитарного стиля управления относится то, что он способствует снижению творческой инициативы сотрудников, ухудшает морально-психологический климат в коллективе, способствует текучести кадров [12].

Представители демократического стиля управления опираются на доверие, информирование подчиненных, коллегиальность, инициативу, творческий подход, сознательность, ответственность и поощрение. Руководители ориентированы не только на результат, но и на способы его достижения.

Руководитель дает возможность сотрудникам участвовать в процессе принятия решений, путем влияния на них с помощью убеждений. Менеджер является человеком, открытым в общении, доброжелательным, восприимчив к критике, пытается сформировать у подчиненных чувство сопричастности к общему делу.

Демократический стиль подходит для воспитания командных отношений, так как формирует доброжелательность и открытость отношений между руководителем и подчиненным. Поскольку данный стиль совмещает в себе методы убеждения и принуждения, то он помогает каждому работнику сформулировать свои личные цели. Лучше применять в тех организациях, где исполнители разбираются в рабочих задачах лучше руководителя, а также могут привнести много новых творческих идей и инициатив.

Негативной стороной этого стиля являются дополнительные затраты времени на обсуждение проблем, что снизит эффективность управления во время экстремальных условий.

Либеральные руководители отличаются низкой требовательностью, потаканием, отсутствием дисциплины и требовательности. Они не контролируют подчиненных и предоставляют им полную свободу. Данный стиль рассчитан на руководителей, которые могут распознать уровень зрелости сотрудника, давая им обязанности, с которыми они смогут выполнить. Стиль применяется только в тех случаях, когда коллектив является высокоэффективным и сможет самостоятельно решить проблему.

Менеджер играет сдерживающую роль, а решение принимается большинством сотрудников. Руководитель уклоняется от принятия стратегически важных решений и не осуществляет четкого распределения задач.

Либеральный стиль позволяет сотрудникам проявить свои способности, формируется доверие между работниками, они принимают на себя полномочия и берут ответственность. Каким бы хорошим данный стиль не был для коллектива, но ему присущи непостоянная эффективность труда и недостаточный контроль за действиями.

Далее рассмотрим стили управления, которые выделил Ицхак Адизес, носят своеобразный характер. Для обеспечения надлежащего уровня управления организация должна выполнять четыре функции, так называемый код РАЕИ:

- Producing results – производство результатов. Это первая функция, которую должен уметь выполнять руководитель. То есть это результаты, ради которых существует организация и которые определяют ее эффективность в краткосрочной перспективе;
- Administering – администрирование. Является второй по важности функцией, которая необходима для того, чтобы отслеживать порядок в организационных процессах;
- Entrepreneuring – предпринимательство, с помощью которого происходит управление изменениями. На данном этапе организации необходим предприниматель, который будет сочетать в себе творческий подход и готовность рисковать. Результатом данной функции будет являться спрос у будущих клиентов;
- Integration – интеграция, то есть необходимо создать такую атмосферу и систему ценностей, которые будут стимулировать людей действовать вместе, сообща. Все это обеспечит организации жизнеспособность в долгосрочной перспективе [2, с. 48].

Кратко все четыре функции можно охарактеризовать вопросами:

Р – Что необходимо сделать?

А – Как необходимо это сделать?

Е – Когда/зачем необходимо это сделать?

I – Кто должен это сделать?

Данные функции необходимы для успешного управления организацией. Если хотя бы одна из функций не используется, то, скорее всего в компании будет плохое управление. Из этого последует ряд последствий, таких как сокращение доли рынка, снижение прибыли, текучесть кадров и так далее.

Если хотя бы одна функция будет выполняться успешно, а остальные исполняться на приемлемом уровне, то будет иметь место определенное стили управления. В природе не существует руководителей, которые могли бы выполнять все четыре функции одновременно. При решении задач менеджер успешно справляется с каждой из этих функций, но по отдельности.

Ицхак Адизес выделил следующие стили управления, основываясь на функциях:

- Производитель (Paei), то есть менеджер успешно выполняет P – функцию. Он обеспечивает процесс создания продукта, который необходим для того, чтобы удовлетворить потребности клиентов. Менеджер такого типа должен знать, что необходимо клиентам и знать причину, почему они обращаются именно в эту организацию. И также ему необходимо иметь представление о технологиях, то есть, как создать то, что необходимо клиентам.

Другими словами, чтобы добиваться результатов, необходимо изучать специфику того, на что направлена управленческая деятельность. P – менеджер должен работать до тех пор, пока не удовлетворит потребность клиента и не выполнит задачу до конца.

- Администратор (pAei) – руководитель, обладающий данным стилем управления, имеет линейный образ мышления, также он обладает природной склонностью находить детали, которые имеют отношение к внедрению. A – менеджер хорошо продумывает и организует рабочую среду. Ему свойственно видеть проблемы и наблюдать за деталями, которые лежат в самой идее.

Управляющий A – типа является организованным человеком, беспокоящимся о выполнении работы, которая должна быть доведена до конца. Ему свойственно беспокойство о достоверности информации, которую получает компания. Данный тип управляющего необходим организации, которая только выходит на рынок и начинает расти, так как она развивается быстро и захватывает множество направлений. Именно поэтому компания может допустить ошибку и разориться.

Управляющий - администратор будет работать только с теми организациями, которые достигают результаты, иначе говоря, удовлетворяют потребности клиентов.

- Предприниматель (paEi). Для руководителя данного типа присущи два обязательных качества:

- Человек должен обладать творческими качествами, чтобы спланировать новые направления и изобрести стратегии, которые поспособствуют организации адаптироваться к изменяющейся внешней среде.

- Второе обязательное качество – это готовность рисковать. Два качества работают вместе и не могут существовать друг без друга.

Задача данного управляющего – заниматься планирование дальнейшей работы и находить направление, в котором организация будет двигаться с учетом изменений.

Цель E – управляющего – это производить анализ внешней среды, которая сказывается на организации. Он должен разрабатывать план действий, которые определяет начинания организации сегодня.

E – функция является необходимой для успешного менеджера, так как направлена на результативность в долгосрочной перспективе. Если же данная функция в организации не выполняется, то компания отстанет от конкурентов, которые имеют более творческий подход.

- Интегратор (paeI).

Адизес выделяет три типа активной интеграции:

- Восходящая интеграция – способность объединить людей, имеющих более высокий статус, полномочия и так далее;

- Горизонтальная интеграция – способность создавать сплоченную группу из равных себе;

- Нисходящая интеграция – позволяет стать лидеров, сплачивая подчиненных [3, с. 49].

По сравнению с другими менеджерами, I – управляющий имеет более выраженную творческую способность. Связано это с тем, что ему необходимо принимать решения, основываясь на не структурированную базу данных. Интегратор должен объединять людей, которые обладают разными интересами и достоинствами.

Менеджеру необходимо сплотить и направить индивидуальную креативность каждого работника, сформировать из людей, способных рисковать, готовую к риску группу и обеспечить объединение индивидуального чувства ответственности с групповым.

Интегратор должен научить подчиненных заменять себя и быть готовыми занять место лидера.

Управляющий I – типа должен обладать дедуктивным мышлением, то есть он должен чувствовать разницу между сказанным и тем, что хочет сказать человек.

Уникальность данного типа заключается в том, что менеджер не только создает в компании связи, которые обеспечивают преемственность на будущее, но и гарантирует бесперебойное функционирование в настоящий момент.

Менеджмент является процессом, который позволяет организации стать и остаться результативной и эффективной. Менеджер должен выполнять четыре функции, так как они не осуществляются сами по себе. Управлять – значит выполнять одну из функций независимо от должности. Хорошим управляющим можно стать, если выполняется две или три функции. Но если среди них нет интегрирующей, то менеджеру не быть лидером.

Оценка руководителей проводится для определения эффективности совместной деятельности сложившегося коллектива руководителей предприятия, и анализа их отдельных установок.

Существует множество тестов от разных авторов, которые так или иначе показывают к кому стилю руководства склоняется руководитель.

Наиболее используемой и популярной является методика определения стиля руководства трудовым коллективом В.П. Захарова и А.Л. Журавлева. В их методику входят 16 групп утверждений, которые характеризуют деловые качества управляющего при управлении его коллективом [9]. Таким образом, стиль руководства будет определяться трудовым коллективом. При прохождении руководитель должен выбрать одно из трех убеждений, которые наиболее точно подходит к вашей точке зрения о руководителе.

Тест А.Л. Журавлева направлен на оценку преобладающего стиля руководства: директивный, коллегиальный или либеральный. Испытуемому предложено 27 утверждений, которые характеризуют деятельность менеджера, каждая характеристика содержит 5 вариантов ее проявления. После подсчета ответов, будет показан более подробный результат, так как Журавлев А.Л. не ограничился только 3 стилями, а выделил смежные, например, директивно – коллегиальный, директивно – либеральный, коллегиально - либеральный и смешанный. Все стили характеризуются 4 показателями: профессиональная компетентность, организаторские качества, воспитание, морально – психологические качества коллектива (общение) [7].

При применении деления стилей необходимо отметить, что в каждой организации конкретный стиль нельзя причислить к определенному шаблону стиля. Это связано с тем, что содержание действий руководителя и их форма зачастую не совпадают между собой. Стиль зависит от специфики конкретной ситуации, своеобразия решаемой задачи, личных особенностей работников.

Применяемые стили руководства рассмотрены на примере Отделения по Пермскому краю Уральского главного управления Центрального банка российской Федерации. Для определения стиля управления в Отделении Пермь, начальнику отдела по работе с персоналом и его подчиненным необходимо было пройти тестирование.

Работники ответили на вопросы опросника В.П. Захарова и А.Л. Журавлева. Сначала оценивалась работа управляющего Отделением Пермь. Большинство анкетированных определило его стиль управления, которому присущ коллегиальный компонент, а также директивный компонент.

Также подчиненные оценили стиль руководства начальника отдела по работе с персоналом. Руководитель отдела по работе с персоналом также прошел тест А.Л. Журавлева для определения какой стиль управления преобладает. Результат оказался схожим с тем, который ему определили его подчиненные.

Результаты методики определения стиля управления по самооценке показали, что руководитель обладает:

- минимальной степенью выраженности авторитарного стиля управления;
- минимальной степенью выраженности либерального стиля управления;
- средней степенью выраженности демократического стиля управления.

К работе подчиненных у начальника отдела по работе с персоналом иногда имеются нарекания. Для устранения нареканий руководителю следует изменить подход к руководству подчиненными. В частности:

- устанавливать внутренние контрольные сроки с «запасом» от контрольного срока, поставленного руководством организации;
- применять к подчиненным работникам меры наказания в виде установления пониженных оценок исполнительской деятельности и, как следствие, снижения размера премирования.

- Подводя итоги по классическим стилям управления можно сделать вывод, что управляющий Отделением Пермь является примером обладателя авторитарного стиля управления. А начальник отдела по работе с персоналом имеет четко выраженный демократический стиль, в тоже время иногда проявляются черты авторитарного и либерального стилей.

- Развитие организации и достижение задач – это активная встречная работа руководителя и работника: руководителю-лидеру необходимо применять нужный стиль руководства, своевременно давать указания, наставления, поддержку, в определенное время предоставлять и свободу действий, работнику необходимо профессионально, психологически и мотивационно расти.

- Чем больше стилей умеет использовать руководитель в своей деятельности, тем лучший эффект достигается в управлении. Умение переключаться между авторитарным, демократическим стилями в зависимости от текущей ситуации создает наилучший организационный климат и повышает общую эффективность деятельности организации.

Для улучшения климата в Отделении Пермь предлагается управляющему Отделением Пермь, руководителю отдела о работе с персоналом пересмотреть подход к управлению подчиненными.

Авторитарный стиль управления в большинстве ситуаций является самым неэффективным. Деспотия в принятии решений убивает новые идеи развития. Подчиненные чувствуют, что руководитель не испытывает к ним уважения. Также, не имея возможности проявления инициативы, работники теряют чувство ответственности за результаты деятельности перед организацией, пропадает ощущение причастности к судьбе организации [3].

Руководителю следует больше развивать в себе демократический стиль управления. Это позволит дать возможность понять работникам, что их работа является частью миссии организации, повысить их мотивацию, а также испытывать чувство профессиональной гордости.

При решении отдельных задач необходимо поднятие в глазах подчиненных и авторитета руководителя. Это позволит предоставить подчиненным достаточную свободу действий в выборе способов достижения конкретных задач, поднятия морального духа коллектива в эпоху перемен.

Обоим руководителям следует укрепить свое положение лидера, так как, устанавливая высокие стандарты работы и соответствуя им, руководителям следует наладить взаимоотношения с высококвалифицированными специалистами с высокой мотивацией для продвижения миссии, ценностей организации в коллектив.

Следуя классификации стилей менеджмента И. Адизеса обоим руководителям дополнительно к функции Р – производство результатов, следует развить в себе более глубже следующие функции: А – администрирования, Е – предпринимательства, I – интеграции. Если одна из функций не выполняется, то это определенная модель неправильного менеджмента.

Каждый стиль руководства определяется специфическим набором навыков эмоционального интеллекта. Определенному стилю присущи оптимальные условия для применения, например, авторитарный стиль хорошо применять в кризисных ситуациях, при реорганизации организации, при возникновении трудностей взаимодействия с неуживчивыми работниками. Демократический стиль хорошо использовать при обстоятельствах, в которых необходимо убедить работников в правильности корпоративной политики, для достижения консенсуса.

В Отделении Пермь руководители используют разные стили руководства, что позволяет достигать поставленные цели различными способами. В то же время, для улучшения климата в коллективе и выполнения поставленных задач для достижения стратегических целей организации следует развивать в себе иные стили руководства и уметь их применять в необходимых ситуациях, а также сохранить организацию в условиях нестабильности экономической ситуации.

### Список литературы

1. Положение Банка России «О территориальных учреждениях Банка России» от 11.04.2016 № 538-П.
2. Адизес И. Идеальный руководитель: Почему им нельзя стать и что из этого следует /Ицхак Калдерон Адизес; Пер. с англ. 9-е изд. М.: Альпина паблишер, 2016. 264 с.
3. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / пер. с англ. 7-е изд. М.: Альпина паблишер, 2016. 259 с.
4. Управление персоналом / пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Паблишер, 2017. 242 с. (Серия «HarvardBusinessReview: 10 лучших статей»).
5. Стили руководства. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/rukovodstvo.html>.
6. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента. URL: [http://www.aup.ru/books/m77/11\\_2.htm](http://www.aup.ru/books/m77/11_2.htm).

7. Диагностика стилей руководства (А.Л. Журавлев). URL: (<http://s-cube.pro/wp-content/uploads/028.pdf>).
8. Диагностика стилей руководства (А.Л. Журавлев). URL: <http://vsetesti.ru/158>.
9. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом (В.П. Захарова и А.Л. Журавлева). URL: <http://psylist.net/praktikum/00050.htm>.
10. Ситуационное лидерство: 4 стиля руководства и 4 уровня развития сотрудников. URL: <http://zillion.net/Менеджмент>.
11. Стили управления. Типология К.Левина. URL: <http://www.paratnova.ru/management/article/108>.
12. Стили управления. URL:<http://www.dist-cons.ru/modules/study-old/book8/ dept6/page10.htm>.

## **СОЗДАНИЕ ИННОВАЦИОННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В ПЕРМСКОМ КРАЕ ПО СРЕДСТВАМ МЕХАНИЗМА ГОСУДАРСТВЕННО- ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА**

### **Введение**

Применение механизма гос. частного партнерства позволяет реализовывать сложные инновационные проекты с долгосрочной перспективой. Проект постройки воздухоразделительной установки несет к тому же и социальный характер, что улучшит сложившуюся ситуацию в регионе на рынке труда. Проект полностью обеспечен сырьем, что уменьшает риски и срок окупаемости проекта. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) – совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Мировая нефтегазовая, химическая, пищевая, металлургическая и многие другие отрасли промышленности не смогут быть эффективными без использования азота. Этот инертный газ, благодаря своим свойствам стал незаменим при пожаротушении, упаковке и хранении продуктов, бурении скважин, продувке трубопроводов и разработке угольных пластов, в металлургической, химической и нефтехимической, пищевой отраслях.

В нашем регионе, Пермском крае, очень много химических производств, заводских предприятий, нефте-газо добывающих установок, медицинских учреждений которые нуждаются в азоте, кислороде и аргоне. Потребности в этих газах наши предприятия закрывают за счёт покупки данных ресурсов. Проблема в том, что эти ресурсы дороги для нашего региона, так как доставка к нам является проблемой в связи с удаленностью ближайших производителей, а так же тем, что в нашем регионе очень крупные потребители такие как:

Таблица 1

### **Кислород**

|   |      |
|---|------|
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Пермского края "Медсанчасть № 9 им. М.А. Тверье                            | 180  |
| Государственное бюджетное учреждение здравоохранения Пермского края "Ордена "Знак Почёта" Пермская краевая клиническая больница | 220  |
| Промгаз   | 1300 |
| Цунами  | 600  |

Таблица 2

### **Азот**

|               |      |
|---------------|------|
| Сибур Химпром | 2000 |
| Протон        | 900  |
| Редуктор ПМ   | 553  |

Таблица 3

### **Аргон**

|         |     |
|---------|-----|
| ПМЗ     | 600 |
| Промгаз | 300 |
| Шон     | 100 |

Основные поставщики на данный момент – это г. Казань и г. Екатеринбург, но проблема в том, что доставка очень дорогая, а поставки не очень большие, так как Екатеринбургские заводы потребляют большие объемы этих газов и приоритет их воздухоразделительных установок на удовлетворении собственного спроса. С Казанскими ситуация немного иная: доставка из Татарстана очень дорога и итоговая стоимость превышает рыночную практически в 2 раза.

Для удовлетворения существующей потребности в технических газах я рассматриваю 2 варианта исполнения воздухоразделительной установки:

- Азотная воздухоразделительная установка. При этом давление азота обеспечивается без азотных компрессоров (в рамках цикла однократной ректификации). Потребность в аргоне обеспечивается за счет его покупки у сторонних производителей.

- Воздухоразделительная установка с производством кислорода, азота и аргона.

Стоимость реализации первого варианта 208 млн руб. с учетом выкупа земельного участка под строительство.

Стоимость реализации второго варианта 521,5 млн руб. с учетом выкупа земельного участка под строительство.

Реализация проекта поставки воздухоразделительной установки для производства азота и кислорода позволит достичь следующего:

- повышения эффективности имеющихся мощностей;
- получение собственного сырья для организации непрерывного процесса промышленного Производства, что позволяет существенно снизить себестоимость производства;
- современной модернизации промышленной линии, отвечающей всем современным технологиям и требованиям безопасности при производстве работ;
- возможности создания дополнительных рабочих мест на предприятии для обслуживания установки.

Проект полностью обеспечен сырьем. Поставщиком сырья является окружающая среда, преобразуя воздушное пространство с помощью воздухоразделительной установки, производитель обладает неограниченным количеством ресурсов.

Проект строительства характеризуется высокой экономической эффективностью, социальной значимостью, приемлемым сроком окупаемости.

Современное производство будет полностью удовлетворять всем экологическим нормам и требованиям.

Реализация проекта позволит перейти от потребления готового дорогостоящего продукта – азота и кислорода к производству собственного сырья и соответственно, к снижению себестоимости производства а, следовательно, и увеличение конкурентных преимуществ Пермских компаний на Российском рынке.

Считаю, что проект, опирающийся на возможностях промышленных предприятий, может стать примером реализации крупных перерабатывающих проектов в условиях глобального экономического кризиса и выступить в качестве одной из значимых мер, обеспечивающих повышение благосостояния населения Пермского края и в целом Российской Федерации.

Данный проект очень дорогостоящий, но в тоже время имеет краевое значение и с достаточной социальной нагрузкой и я предлагаю его реализацию с помощью механизма государственно-частного партнерства где:

- Пермский край может выступать в качестве партнера и предоставить землю под строительство установки + к этому возможно снижение цен на электро энергию.
- Основные потребители могут выступить инвесторами (Сибур Химпром, Протон, Промгаз).
- Так же реализация проекта подразумевает взятие кредита в одном из банков России.

Я считаю, что второй проект более жизнеспособный, проведем расчеты по его реализации и сроку окупаемости:

Экономический эффект:

При установлении цен на газы:

- Аргон: 25000 руб./тонна.
- Азот: 13000 руб./тонна.
- Кислород: 22000 руб./тонна.

И том условии, что краевые власти выделяют земельный участок под строительство, что снизит стоимость проекта на 20 млн руб.

Реальная прибыль составит:

Кислород:  $4570 \times 22000 = 100,5$  млн руб./год

Азот:  $3747 \times 13000 = 48,7$  млн руб./год

Аргон:  $288 \times 25000 = 7,2$  млн руб./год

Годовая прибыль = 156,4 млн руб./год

Так как установка производит попеременно один из предлагаемых продуктов (кислород, азот или аргон) в качестве реальной прибыли для расчета принимаем 70% от рассчитанной, принимая 30% в качестве погрешности на непродолжительный простой установки. Прибыль составит 109,5 млн руб/год.

Операционные затраты по расчетам составят порядка 5,2 млн руб./год (з/п, затраты на эл.эн и обслуживание).



Стоимость проекта 521,5 млн руб.

Срок окупаемости составляет порядка 5 лет.

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) – совокупность форм средне- и долгосрочного взаимодействия государства и бизнеса для решения общественно значимых задач на взаимовыгодных условиях.

Среди специалистов нет единого мнения о том, какие формы взаимодействия власти и бизнеса можно отнести к ГЧП. Широкая трактовка подразумевает под ГЧП конструктивное взаимодействие власти и бизнеса не только в экономике, но и в политике, культуре, науке и т.д.

В числе базовых признаков государственно-частных партнёрств в узкой (экономической) трактовке можно назвать следующие:

- сторонами ГЧП являются государство и частный бизнес;
- взаимодействие сторон закрепляется на официальной, юридической основе;
- взаимодействие сторон имеет равноправный характер;
- в процессе реализации проектов на основе ГЧП объединяются ресурсы и вклады сторон;
- финансовые риски и затраты, а также достигнутые результаты распределяются между сторонами в заранее определённых пропорциях.

Реализацию проекта я предлагаю по типу:

ВОО (Build, Own, Operate – строительство – владение – эксплуатация/управление). В этом случае созданный объект по истечении срока действия соглашения не передается публичной власти, а остается в распоряжении инвестора.

#### **Список литературы**

1. Игнатюк Н.А. Государственно-частное партнёрство: учебник / Н.А. Игнатюк. М.: Юстицинформ, 2012. 384 с.
2. Волков И.О. Экономика предприятия: учебник / И.О. Волков. М.: ЮНИТИ-М, 2010. 456 с.
3. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / пер. с англ. М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2009. 528 с.

## **АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ, КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА ООО «НЕСТЛЕ РОССИЯ» В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА В ШЕСТОЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УКЛАД ЭКОНОМИКИ**

Сегодня в фазе перехода общества к шестому технологическому укладу и становлении «умной экономики» все большую ценность для организаций и общества в целом представляют человеческие ресурсы. При управлении организацией важно понимать современные и эффективные формы организации общественного труда и формы работы с человеческими ресурсами.

В условиях перехода экономики в новый технологический уклад все более возрастает ценность человеческих ресурсов. С каждым годом появляются новые профессии, предъявляются больше требований и характеристик предпочитаемых человеческих ресурсов. Под воздействием технического прогресса происходит длительное изменение труда. На первый план выходят такие критерии человеческих ресурсов как креативность, творчество и генерирование идей.

В связи с переходом в шестой уклад экономики, который происходит под воздействием технологических изменений, требуются изменения в подходах и формах управления организациями, и в частности меняются особенности управления человеческими ресурсами.

Человеческие ресурсы – это определенная совокупность различных качеств и характеристик человека, которая характеризует его способность к деятельности определенного рода.

Поскольку машины могут выполнять повторяющиеся, рутинные задачи в производстве с гораздо большей эффективностью, чем люди, эти задачи будут по большей части автоматизированы. Людям необходима переквалификация, которая станет подготовительным этапом к принятию новых технологий, и способом избежания массовой безработицы.

Одной из стратегических задач является внедрение и применения альтернативных методов организации труда и увеличения творческого и новаторского подходов в управлении.

Исходя из темы и актуальности исследования, можно выделить **проблему**: управление человеческими ресурсами не соответствует переходу в шестой технологический уклад экономики.

Для более глубокого и практического анализа, автором выбрана организация рынка продуктов питания, филиал ООО «Nestlé Россия» в г. Перми. **Объект исследования**: Социально-экономическая система пермского филиала ООО «Nestlé Россия» **Предмет исследования**: Организационные отношения и организационный механизм филиала ООО «Nestlé Россия».

**Целью** данной работы является анализ внутренней и внешней среды ООО «Нестле Россия», формулирование ключевых факторов успеха организации и описание проектного замысла.

Теоретической и методологической базой исследовательской работы являются труды отечественных и зарубежных ученых посвященные теории, методике и практике управления человеческими ресурсами на предприятии.

Для решения поставленных задач будут использованы общенаучные методы: методы анализа и синтеза, обобщения, аналогии, методы классификации и типологии, индуктивный и дедуктивный методы исследования.

А также частная методология (системный, процессный, проектный подходы) и частные методы (дерево целей и дерево ресурсов, SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица МакКинзи, матрица БКГ и др).

### **Анализ внутренней и внешней среды ООО «Нестле Россия»**

Компания «Нестле» была основана в 1866 г. швейцарским фармацевтом Генри Нестле. Ассортимент продукции «Нестле» за время существования компании насчитывает свыше 8000 торговых марок продуктов широкого потребления: кондитерские изделия, кофе, чай, другие напитки, корм для животных, детское питание, мороженое, кулинарные продукты, каши и злаковые гарниры. Компании принадлежат 418 фабрик и промышленных предприятий в 86 странах мира (14 предприятий находятся на территории России). Головной офис компании находится в Швейцарии.

«Нестле» – крупнейшая в мире компания – производитель продуктов питания и напитков, эксперт в области правильного питания и здорового образа жизни. Кредо «Нестле» – делать жизнь лучше, предлагая потребителям только качественные и полноценные продукты. Девиз компании: «Качество продуктов, качество жизни».

## **Внешняя макросреда фирмы**

### **• Политическая среда**

Политические и экономические факторы влияют на изменение конъюнктуры на рынке продуктов питания России. По прогнозам экспертов, данные факторы носят кратко- и среднесрочный характер (в зависимости от вида продукции). Экономический кризис отразился на многих крупных предприятиях, не говоря уже о более мелких предприятиях, которые и вовсе обанкротились. Крупная международная компания «Нестле» имеет большое количество конкурентных преимуществ, поэтому риск минимален. Процент продаж снизился лишь на 2-3%, а сейчас он вообще стабилизировался.

### **• Социально-культурная среда**

С каждым годом наблюдается рост населения страны и мира, что говорит о формировании нового пласта потенциальных покупателей. Каждый человек практически ежедневно потребляет продукцию компании «Нестле». Кофе, конфеты, кондитерские изделия, готовые завтраки – составляют обычный рацион многих людей. Урбанизация влечет за собой бурное развитие предприятий, увеличение числа организаций, ускорение ритма жизни людей. Продукцию компании потребляют граждане любого возраста.

### **• Технологическая среда**

Главной целью компании является производство высококачественных продуктов. Продукты компании соответствуют потребностям человека с момента рождения и в течение всей его жизни. «Нестле» поддерживает двусторонние связи с научными и профессиональными организациями с целью непрерывного обновления и пополнения знаний, что позволяет компаниям группы «Нестле» постоянно совершенствовать свою продукцию и качество предоставляемых услуг. Совершенствование технологической базы и развитие наукоемких технологий – одно из приоритетных направлений компании.

Инновация является одним из ключевых конкурентных преимуществ компании «Нестле». Компания имеет огромный опыт в этой области – более 140 лет исследований, разработок и научных ноу-хау. В компании «Нестле» с такой целью развития управления информационными системами, создана и работает программа под названием GLOBE.

В данной работе был проведен анализ факторов макросреды по 4-м основным направлениям

Таблица 1

**PEST- анализ ООО «Nestle»**

| <b>Политико-правовые факторы</b>  | <b>Экономические факторы</b>   | <b>Социально-культурные факторы</b>  | <b>Технологические факторы</b>  |
|---|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Влияние государства на пищевую отрасль невысокое, за исключением косвенного влияния с помощью законов;</li><li>• Компания «Нестле» мобильна и положительно реагирует на новые стандарты качества и производства</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Влияние циклических колебаний, экономических кризисов;</li><li>• В 2014–2015 гг. цены на продукцию Nestle были повышены от 4 до 14% в связи с подорожанием сырья</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• В настоящее время наблюдается рост населения и число потенциальных покупателей;</li><li>• Высокие требования потребителей к качеству продукции</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Происходит развитие и усовершенствование технологий в сфере пищевой промышленности;</li><li>• «Nestle» постоянно совершенствует свои знания, продукцию и качество услуг</li></ul> |

По результатам PEST-анализа можно сделать вывод, что «Нестле» в большей степени зависит от экономических и технологических факторов. Необходимо грамотно вести ценовую политику, следить за тенденциями рынка и за совершенствованием технологий в отрасли, что позволит избежать отрицательного влияния данных факторов воздействия. Компания довольно прочно закрепила на рынке и в состоянии адаптироваться под изменения внешней среды.

## **ВНЕШНЯЯ МИКРОСРЕДА ФИРМЫ**

Проанализируем внешнюю среду прямого воздействия согласно пяти силам Портера.

### **• Потребитель**

«Нестле» – компания, ориентирующаяся на потребителя, которая стремится создавать продукцию, отвечающую вкусам и пожеланиям потребителей более чем 100-стран мира, в которых компания осуществляет свою деятельность. Она прислушивается к мнению потребителей, и стремится к диалогу с ними, устанавливая его во многих странах посредством телефонных горячих линий, Интернет-сайтов и другими способами. Кроме того, стремится к тому, чтобы продукция максимально соответствовала предпочтениям потребителей, и проводит масштабные тестирования продуктов,

чтобы быть уверенными, что потребители предпочтут продукцию данной организации продукции конкурентов.

#### Портрет потребителя:

1. возраст: продукция компании ориентирована на населения любого возраста, начиная от младенцев (Детское питание) и заканчивая пожилыми людьми (минеральные воды, различные каши, сладости). Что же касается кофе, то, конечно, основные потребители - молодые люди и население среднего возраста. Работающее население и ведущее активный образ жизни;

2. пол: практически не оказывает влияние на потребление продукта. Возможно, в последнее время, в связи с "диетическим бумом" девушки и женщины потребляют меньшее количество продукта, но существенных колебаний нет.

3. географический признак: конечно, основу потребителей составляет городское население. В небольших городах и деревнях нет необходимости в употреблении данных продуктов.

4. по доходу: позволить продукцию компании может любой человек среднего класса. Так как кофе не является продуктом первой необходимости, следовательно, малообеспеченные люди не станут его покупать, так как можно заменить его более дешевыми продуктами.

#### • **Поставщики**

Компания «Нестле» предъявляет серьезные требования к поставщикам: стремиться работать только с авторитетными поставщиками, готовыми применять установленные компанией стандарты качества. В случае, если деятельность поставщика не соответствует принципам «Нестле», компания всегда будет требовать принятия мер по устранению нарушений. Персонал компании «Нестле» должен демонстрировать высочайший уровень порядочности и профессионализма.

#### • **Конкуренты**

«Mars» – традиционный соперник в секторе шоколадных батончиков. Их главное преимущество в том, что они могут сконцентрироваться только на своем направлении.

Если говорить о напитках – кофе и чае – то это «Kraft Foods». Несколько лет назад они купили «Jacobs»: марки кофе «Jacobs» и «Maxwell». «Kraft» приобрела «Stollwerk», а это лидер на рынке дешевого Кофе: здесь они продают «Alpen Gold», «Taco» и "Покров".

У брэнда «Maggi» в секторе бульонов основной конкурент «Gallina Blanca». Если говорить о майонезе там конкурент «Unilever». Ей принадлежит «Calve», но сейчас у них возникли проблемы, поскольку, купив «Knorr» и вместе с ним «Hellmann's» компания стала владельцем сразу двух брэндов, конкурирующих между собой в одной ценовой группе. «Нестле уступает своим конкурентам и в США, и в Европе – в прибыльности.

#### • **Возможность входа в отрасль потенциальных конкурентов**

В отрасли присутствуют следующие барьеры:

1. капиталоемкость. Для приобретения производственного оборудования, производственных цехов и вспомогательных объектов требуются значительные финансовые вложения

2. трудовые ресурсы. Имея современное оборудование и производственные мощности без квалифицированных рабочих невозможно создать качественный продукт.

3. Для создания собственной торговой сети потребуются не только финансовые вложения, но и время на создание собственной клиентской базы.

4. Приверженность потребителя к определенным маркам товара.

#### • **Угроза появления заменяющих продуктов**

На рынке присутствует множество продукции-аналогов. Появление новых товаров-заменителей маловероятно. Основное направление для защиты от товаров-аналогов - это производство продукции высокого качества, расширение выпускаемого ассортимента.

С целью объединения внутренних и внешних факторов, а также определения возможностей компании и угроз ее деятельности был проведен SWOT-анализ, который представлен в табл. 2.

Исходя из результатов, полученных в SWOT-анализе, организация имеет достаточно преимуществ, что помогает ей удерживать свое положение на рынке, но также имеется потенциал для будущего роста.

На сегодняшний день, стратегической целью организации является увеличение объема продаж, выход на новые рынки, а также обеспечение долгосрочного и прибыльного роста бизнеса. Основываясь на цели, можно сделать вывод, что организация находится в стадии зрелости.

Исходя из анализа внешней и внутренней среды, можно выделить ключевые факторы успеха компании. Которые являются факторами развития конкурентных преимуществ.

**SWOT-анализ деятельности организации**

|  | <b>Возможности:</b>  | <b>Угрозы:</b>  |
|--|--|---|
|  | 1. пропаганда здорового образа жизни;<br>2. увеличение темпа жизни   | 1. насыщенность рынка – большое количество компаний-конкурентов;<br>2. выход на рынок новых конкурентов и усиление позиций старых;<br>3. повышение требований к качеству продукта;<br>4. снижения спроса в кризис;<br>5. снижение курса валют   |
| <b>Сильные стороны:</b><br>1. высокое качество продукции<br>2. новые стандарты качества<br>3. бренд;<br>4. авторитет на рынке;<br>5. большой опыт работы<br>6. мощная рекламная стратегия<br>7. хорошо налаженные каналы распределения, коммуникации | 1. Расширение сегмента покупателей;<br>2. Создание новых продуктов; продажа продукции на сегментированных рынках;<br>3. Рост производства детского питания;<br>4. Развитие программы «Разговор о правильном питании», которая учит детей младшего и среднего школьного возраста правильно относиться к вопросам питания. | 1. Расширение ассортимента; открытие кафе, в котором будут только продукты от Nestle; увеличение продаж в развивающихся странах и небольших городах;<br>2. Продолжение инвестиций в инновации и платформы роста, включая партнерства в Китае и Nestle Health Science;<br>3. Проводится работа над выходом на рынок новых продуктов невысокой ценовой категории (но при том же уровне качества). Например, кофе в мягкой упаковке. |
| <b>Слабые стороны:</b><br>1. увеличение случаев отзыва продукции;<br>2. проблемы с транспортировкой и хранением продукции;<br>3. децентрализация в управлении  | 1. Осуществление благотворительных программ (акции, направленных на помощь детям, инвалидам и людям пожилого возраста)   | 1. Изучение потребительских предпочтений;<br>2. Разработка нескольких программ, нацеленных на совершенствование управления системой поставок и повышение эффективности административного управления   |

**Ключевые факторы успеха компании ООО «Nestle Россия»:**

- широкий ассортимент продукции, в т.ч. взаимозаменяемые товары;
- сильный бренд (привлекательный дизайн и упаковка, доступные цены, эффективная реклама);
- высокое качество продукции;
- Передовое современное оборудование, обладание интеллектуальной собственностью;
- большой опыт работы, в т.ч. большой опыт в области управления, поощрение новаторства.

В рамках заданной темы автором был разработан замысел проектной инициации управления человеческими ресурсами в условиях перехода в шестой технологический уклад экономики.

**Замысел проектной инициации:**

- Разработка обучающих курсов, мастер-классов для рабочих фабрики;
- Разработка мероприятий по обмену информацией и опытом среди сотрудников;
- Внедрение системы коучинга и наставничества для новых сотрудников;
- Чтение и обсуждение современной литературы в рамках «литературного клуба» с последующим внедрением новых инициатив;
- Проведение тестов и кейс-чемпионатов среди сотрудников.

В рамках замысла представлены идеи развития человеческих ресурсов и направления развития человеческих ресурсов для организации.

**Заключение и выводы.** Главная задача организаций – производство товаров и услуг и увеличение конкурентоспособности. Следовательно, управление человеческими ресурсами должно преследовать достижение именно этой цели.

Под воздействием технического прогресса происходит длительное изменение труда. Возрастает спрос на креативный и творческий труд, а также доля наукоемкого труда. В более широком смысле происходит развитие творческого и креативного класса, главным продуктом которого явля-

ются идеи. Одним из стратегических задач является внедрение и применения альтернативных методов организации труда и увеличения творческого и новаторского подходов в управлении.

#### **Список литературы**

1. Акаев А.А., Румянцева С.Ю. Экономические циклы и экономический рост. СПб., 2013.
2. Глазьев С.Ю. Современная теория длинных волн в развитии экономики // Экономическая наука современной России, 2012.
3. Гретченко А.А. Проблемы модернизации и перехода к инновационной экономике // Проблемы современной экономики. №2(38). 2011.
4. Индейкина А.А. Российский опыт внедрения концепции «Бережливое производство» // Master's Journal – издательство ПНИПУ, 2015.
5. Каблов Е.А. Шестой технологический уклад // Наука и жизнь, 2017.
6. Низамова И. Р. Положение мировой экономики и экономики России в системе технологических укладов // Управление экономическими системами, 2014.
7. Прудский В.Г. Орехова Ю.В. Особенности управления человеческими ресурсами в условиях перехода к шестому технологическому укладу, 2016.
8. Прудский В.Г. Бойцов И.В. Эволюция менеджмента в свете перехода к шестому технологическому укладу, 2016.

## **РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ПООЩЕНИЯ ДЛЯ РАБОЧИХ ФИЛИАЛА «НЕСТЛЕ РОССИЯ» г. ПЕРМИ**

В условиях экономического кризиса перед компаниями, большими и малыми, транснациональными и локальным, всё жестче встает вопрос повышения эффективности деятельности с целью выживания в условиях неопределённости, рисков и возрастающей конкуренции за потребителя и ресурсы. Развивая персонал, компании сталкиваются с проблемами мотивации сотрудников, с необходимостью установления прочной связи между целями, стоящими перед компаниями, и целями, являющимися значимыми для работников. Необходимость непрерывного поиска решений в сфере повышения эффективности системы мотивации в современных корпорациях предопределяет высокую степень актуальности данного исследования.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на трудовое поведение работников зависит от многих факторов, во многом носит индивидуальный характер.

В основе системы прямой материальной мотивации лежит денежная форма компенсации трудовых усилий работников – заработная плата.

Эффективная система оплаты труда играет значительную роль в управлении персоналом, а именно в привлечении, мотивации и сохранении в компании сотрудников соответствующей квалификации, стимулирует работников к повышению производительности труда, что ведет к повышению эффективности использования человеческих ресурсов и снижению затрат на поиск, подбор и адаптацию вновь принятого персонала компании.

В последние годы получили широкое распространение три наиболее популярные системы материальной мотивации, которые построены на основы справедливой оценки личного вклада сотрудников, измерения эффективности их трудовой деятельности:

- Премирование по результатам деятельности: на основе управления по целям – МВО (management by objectives).
- Премирование по результатам деятельности: на основе системы сбалансированных показателей – BSC (balanced scorecard).
- Премирование на основе достижения ключевых показателей эффективности деятельности – KPI (Key Performance Indicators).

Перед тем как разрабатывать систему мотивации и оплаты труда работников, необходимо определить стратегические цели компании и показатели, которые позволят делать выводы о том, как каждое подразделение (отдел, сотрудник) воздействует на эти цели, т.е. посмотреть с точки зрения системы взаимодействия подразделений и учесть ограничения. При соблюдении этих условий премиальная система становится динамичной, гибкой, позволяет руководителю оперативно вносить коррективы (в цели, KPI, веса) при изменении стратегических целей и стратегии компании, оставляя прежним механизм премирования.

Nestle («Нестле») – крупнейшая в мире компания – производитель продуктов питания и напитков, эксперт в области правильного питания и здорового образа жизни. Кредо «Нестле» – делать жизнь лучше, предлагая потребителям только качественные и полноценные продукты. Девиз компании: «Качество продуктов, качество жизни». В 2016 г. «Нестле» отметила 150-летний юбилей со дня основания компании в Швейцарии. История «Нестле» уходит корнями в 1866 г. Именно Г. Нестле, решив побороть детскую смертность, изобрел Farine Lactee – первую в мире молочную смесь для грудных детей – и приступил к ее производству. С тех пор ассортимент продукции «Нестле» постоянно расширяется, и в настоящее время насчитывает свыше 8000 торговых марок продуктов питания, которые знают потребители на всех пяти континентах. В группе «Нестле» работают более 330 000 человек, ей принадлежат 461 фабрика в 83 странах. В 2015 г. общий объем продаж корпорации «Нестле» составил 88,8 млрд швейцарских франков. Чистая прибыль компании составила в 2015 г. 9,1 миллиарда швейцарских франков [19].

Компания поставляла свою продукцию в Россию уже в конце XIX в. В 1998 г. компания Нестле получила мажоритарный контроль над фабрикой «Камская» (основана в 1991 г.), выкупив 87% акций. Полная консолидация актива была завершена в 2007 г., когда кондитерская фабрика «Камская» стала частью компании «Нестле Россия», получив статус производственного филиала ООО «Нестле Россия» в г. Перми. Сегодня Пермский филиал компании «Нестле Россия» является одним из ведущих кондитерских предприятий Уральского региона, с коллективом свыше 800 сотрудников [5]. Производство является ключевой сферой деятельности Филиала. В производственной службе занято около 520 человек из 820 работающих на предприятии, или 63,4%.

Основные подразделения Производственной службы и их функции:

- Подготовительное отделение – подготовка сырья (сахар, мука, жир, какао-масло, шоколадная глазурь и т.д.) для производства.
- Карамельный участок – производство карамели Бон Пари и вафельных и пралиновых конфет.
- Конфетный участок – производство жевательного мармелада Бон Пари.
- Вафельный участок – производство вафельного полуфабриката для конфет и батончиков Кит Кат.
- Шоколадный участок – отливка батончиков Кит Кат.

Формирование мотивации труда работников на базе КРІ в Пермском Филиале происходит из трех основных частей: постоянной части (оклад), переменной части, а также нерегулярных премий.

С помощью системы КРІ можно не только контролировать и оценивать эффективность выполняемых действий, но и построить эффективную систему оплаты труда. Разработка показателей эффективности (КРІ) открывает перед компанией следующие возможности:

- Четкая трансляция цели компании структурным подразделениям, а цели подразделений – каждому сотруднику.
  - Контроль деловой активности в реальном времени.
  - Создание эффективной системы материального стимулирования персонала и разработка системы премирования для достижения целей компании, оптимизирование бюджета заработной платы.
- Службой персонала Филиала был инициирован проект, целью которого стал поиск способов улучшения действующей системы мотивации персонала.

#### **Команда проекта:**

- Спонсор проекта – директор (заведующий) Филиала.
- Коуч проекта – директор по персоналу Филиала.
- Менеджер проекта – экономист по труду.
- Исполнители проекта: студенты НИУ ВШЭ и ПГНИУ.

Исследование было проведено по рабочим Производственной службы: конфетный, вафельный, шоколадный, карамельный цеха.

Для опроса проектной командой была подготовлена анкета, включающая 15 вопросов. Из 501 рабочего в опросе приняли участие 321 чел., из которых полностью заполнили анкету 277 чел. (55,3%). Все вопросы, были объединены по темам: *информированность работников, общие цели, стремление работников к изменению, выполнение плана, удовлетворенность системы мотивации*. Опрос позволил получить для анализа следующие результаты.

Почти 43% работников, принявших участие в опросе, утвердительно ответили на вопрос «Знаете ли Вы, какая система поощрения существует в Филиале?», при этом еще почти 49% ответили, что слышали о ней. Таким образом, можно сделать вывод, что почти все работники филиала в той или иной мере осведомлены о действующей системе поощрения для работников Производственной службы.

Опрос показал, что почти до половины работников (42%) руководство регулярно доводит информацию об основных показателях, влияющих на размер поощрения. До 41% ответивших такая информация доводится иногда. Можно сделать вывод, что коммуникацию о достигнутых результатах поощрения необходимо улучшать.

Подавляющее большинство (90% суммарно) работников редко либо никогда не высказывают жалобы и предложения, связанные с системой поощрения, что говорит о низкой вовлеченности работников в процесс поощрения и о их пассивной роли в нем, что может быть следствием низкого размера поощрения.

38% опрошенных отметили, что линейные руководители всегда реагируют и прислушиваются к их замечаниям и просьбам касательно производственных вопросов, например, соблюдения условий труда, показателей поощрения, просьбах в подразделениях. Ещё 45% отметили, что такая реакция



существует лишь иногда, и значительный процент респондентов (17%) ответили, что такая реакция отсутствует вовсе. Данные цифры говорят о необходимости повышения качества реакции линейных руководителей на просьбы подчинённых.

Большинство работников (47%) ответили, что лишь иногда в подразделениях обсуждается выполнение производственных показателей и связанное с этим поощрение. Регулярно имеет место такое обсуждение по мнению 32% участвовавших в опросе. При этом каждый пятый работник ответил, что на работе некогда обсуждать подобные вопросы. Полученный результат говорит нам о том, что при всей важности обсуждения показателей поощрения этому вопросу уделяется не достаточное внимание.

Примерно половина работников знает за что конкретно материально поощряет компания, еще 45% ответили, что знают примерно. Это говорит о достаточно высокой осведомленности о системе поощрения, действующей в Филиале.

В двенадцатом вопросе анкеты мы просили работников ответить какие производственные показатели следует учитывать при их поощрении. ТОП-5 таких показателей составили: производительность труда (72%), отсутствие травм на производстве (68%), выполнение производственного плана (64%), снижение жалоб потребителей (58%), отсутствие брака (50%). При этом в действующей в настоящий момент системе мотивации применяются следующие показатели: 1) отсутствие инцидентов по качеству и пищевой безопасности; 2) внеплановые потери (внеплановые остановки, потери скорости, возвратные отходы и санитарный брак); 3) снижение жалоб потребителей на 10%; 4) прохождение аудита по хорошей производственной практике; 5) отклонения в использовании материалов. Таким образом, мы видим лишь частичное совпадение показателей, используемых для поощрения, с теми, которые должны использоваться, по мнению самих рабочих. Это свидетельствует о необходимости уточнить основные KPI, используемые для системы поощрения. К тому же следует отметить тот интересный факт, что не один из опрошенных не перечислил в своем ответе только те показатели, которые используются сейчас для поощрения.

Анализируя степень мотивированности рабочих на достижение поставленных целей, а также на достижение более высоких показателей, мы пришли к выводу, что большинство работников стремятся к полному выполнению поставленных показателей. Так ответило 62% опрошенных. При этом каждый восьмой работник (13%) ответил, что он стремится к более амбициозной цели, а именно к достижению показателей 130%. Но должен волновать тот факт, что для каждого четвертого работника (25%) достижение установленных показателей не является приоритетной задачей. Такие работники ответили, что они работают в меру своих возможностей.

Для того, чтобы оценить конкурентоспособность системы поощрения, действующей в Филиале, с другими компаниями города был задан вопрос: «Как вы оцениваете систему поощрения и социальную программу Филиала по сравнению с другими компаниями города?». Четыре из десяти работников ответили, что система Филиала лучше, чем у других работодателей. Ещё четверо из десяти оценили, что система такая же. И только каждый пятый ответил, что действующая система поощрения и социальная программа Филиала хуже, чем на других предприятиях. Резюме таково, что в целом работники высоко оценивают имеющиеся у них социальные блага, но также стоит отметить, что требуется приложить усилия для повышения в глазах работников ценности, получаемых в компании льгот.

Результатом проведенного исследования стала разработка инструмента, позволяющая оценить эффективность системы поощрения работников производственной службы (рисунок).

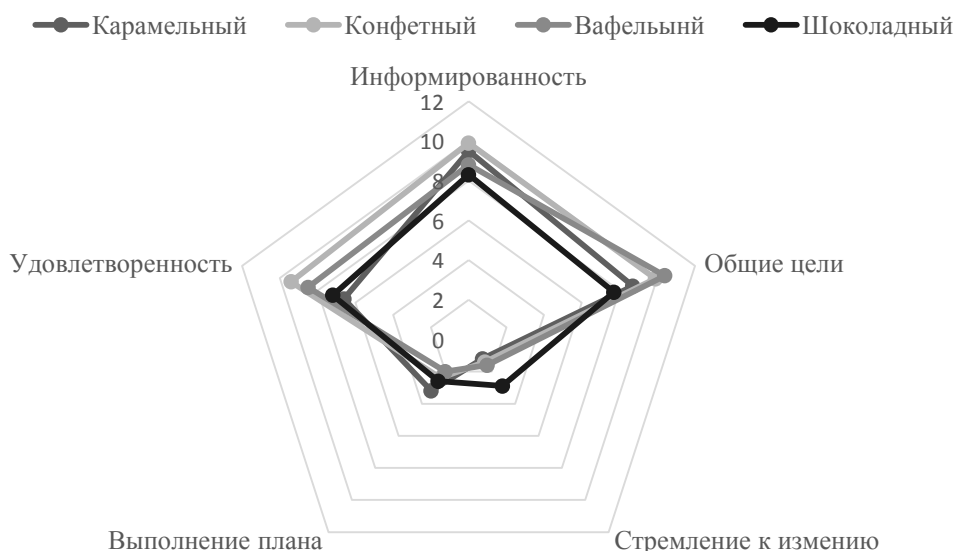


Диаграмма эффективности системы поощрения работников

Нами для удобства восприятия была выбрана лепестковая диаграмма.

Лепестковая диаграмма состоит из пяти сфер которые соответствуют пяти темам, каждой теме присвоена вершина диаграммы. Каждая сфера имеет удельный вес в 20 единиц что в общей сумме даёт 100 единиц. Для заполнения диаграммы брался лучший ответ на участке в процентах (который был получен в результате опроса), его умножали на 20 и делили на 100%.

Проанализировав результаты опроса, была выявлена следующая управленческая проблема: неэффективности действующей системы мотивации работников. К большому разочарованию, основные показатели КРІ, которые заданы ныне действующей системой поощрения: отсутствие инцидентов по качеству, внеплановые потери, снижение жалоб потребителей, прохождение аудита GMP, отклонение в использовании материалов, не получили должной поддержки работников, что свидетельствует о необходимости доработать действующую систему поощрения уточнив основные показатели КРІ и довести их до работников.

#### Список литературы

1. Клочков А.К. КРІ и мотивация персонала. М.: Эксмо, 2010. 160 с.
2. Социальный отчет ООО «Нестле Россия» «Создавая общие ценности» 2014–2015 гг.
3. Цели фабрики 2016 RUS.
4. URL: <http://thenest-eur-ru.nestle.com>.
5. Nestle Rossiya Regulatory Compliance Team 2016.

## **НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ РАБОТНИКОВ В СИСТЕМЕ ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

**Проблема:** проработав десять лет в организации, специалист по IT сфере, чувствует себя отдельным элементом, несмотря на вполне сложившиеся нормы и ценности компании.

**Теория и методика.** По моему мнению, это очень актуальная проблема в современном мире. Многие работники приходят на свое рабочее место, потому что так нужно, потому что за отработанные часы они получают материальное вознаграждение, которое нацелят на удовлетворение нужд своей семьи и личных потребностей. Работодатель, в свою очередь, совершенно забывает, что люди трудящаяся в его подчинении – личности. Мотивирует персонал только за счет страха увольнения и материального дестимулирования, абсолютно забывая про синхронизацию системы ценностей персонала и организации, как элемента корпоративной культуры.

Из пройденного материала, по дисциплине «организационное поведение» нам известно, что ценности компании представляют собой совокупность стандартов, норм, критериев и верований, влияющих на поведение сотрудника организации. Безусловно, ценности являются ядром корпоративной культуры. Корпоративные ценности компании становятся тем связующим звеном, которое связывает работников различных рангов и подразделений, создает единство взглядов и действий и позволяет организации достигать стоящих перед ней целей. Для этого ценности организации должны формироваться, культивироваться и декларироваться руководством фирмы и наиболее авторитетными ее сотрудниками. Ценности компании, которых придерживается большинство сотрудников фирмы, определяют набор критериев, по которым они формируют суждение о любом работнике, как о личности.

В организации ценности играют ту же роль, что и мораль в обществе, они дают возможность ей существовать и развиваться. В связи с этим справедливо утверждение, что фирма, где ценности определены только формально, в долгосрочном периоде станет нежизнеспособной.

Однако, чтобы работник искренне проникся ценностями организации, они должны соответствовать его собственным социальным стремлениям, моральным стандартам, пониманием личного направления развития. Любой сотрудник в общей совокупности ценностей занимает свою персональную позицию, которая со временем меняется в процессе взаимодействия между людьми. При этом следует понимать, что не все ценности компании, даже принимаемые человеком, в итоге могут стать его личными. Осознавать ценность организации, относиться к ней положительно не всегда достаточно, чтобы она стала личной нормой и правилом. Несмотря на это, руководство компании должно проводить планомерную работу по формированию, доведению и разъяснению ценностей организации, вовлекать работника в деятельность, связанную с их реализацией.

Система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, которые придают общий смысл их действиям, формируют понятие «Организационная культура». Русский социолог Питирим Александрович Сорокин писал, что "именно ценность служит основой и фундаментом культуры"

Ценности – ключевая переменная корпоративной культуры, переносимая из поколения в поколение и сохраняющая преемственность. Немецкий психолог Рольф Рюттингер, исследовавший зависимость эффективности от силы культуры, писал, что несмотря на всю сложность и постоянно подстерегающий хаос только концерны и крупные предприятия живут с системой ценностей, которая действительно вынашивается всеми сотрудниками. Ценности организаций основаны на знаниях и представлениях, которые рассматриваются ими в качестве нерасторжимых с существованием компании, придают значимость, смысл ее функционированию, ориентируют ее действия в изменяющейся среде. Организационные ценности иногда называют организационной ДНК, так как они определяют отличительные черты данной компании.

Очень важно понимать, что в любой сложившейся системе ценностей организации должны учитываться сложившиеся неформальные нормы, правила, критерии, традиции. Одним из оптимальных путей в этой работе может быть установление определенных рамок для сложившихся неформальных систем, их мягкая коррекция в нужную сторону, без революционных потрясений, запретов и репрессивных действий. Этой работе должен предшествовать глубокий анализ сложившейся нефор-

мальной системы ценностей с привлечением специалистов, а к нужному результату следует двигаться постепенно, охватывая все уровни организации.

**Практика.** Для того, чтобы вывести некую статистику соотношения формального и неформального в составе ценностей организации, был проведен опрос компании, основным профилем которой является IT сфера. Цель анкетирования – выявить, какие из неформальных элементов ярко выражены в системе ценностей организации, узнать, чувствует ли себя работник частью компании.

Анкета состояла из двух основных вопросов. Первый вопрос: «Какие ценности корпоративной культуры, по вашему мнению, существуют в вашей организации?» имел варианты ответов, на которые следовало отвечать (да/нет): корпоративные издания (журнал, газета, бюллетень), внутрифирменное обучение, наставничество, корпоративный музей, наличие праздничных и знаменательных дат компании, корпоративные праздники и вечеринки, личные встречи руководства с коллективом.

Второй вопрос: «Чувствуете ли вы себя частью организации, в которой работаете?» был открытым, но респонденты также отвечали на него (да/нет).

После проведенного опроса, я могу вывести следующие результаты: Было опрошено респондентов – 20, в. т.ч. мужчины – 10, женщины – 10. Возраст – от 25 до 35 лет. Стаж работы в организации – от 3х до 15 лет. На первый вопрос получены следующие ответы (рис.1).



Рис.1. Какие ценности корпоративной культуры, по вашему мнению, существуют в организации?

Если говорить о ценностях корпоративной культуры, работников компании «Х», их мнения значительно расходятся. Было опрошено двадцать человек, и процентное соотношение, на представленной диаграмме, далеко даже от «фифти-фифти» – 50% на 50%. Работники почти одинаково выделяют такие элементы как «внутрифирменное обучение» – 27% и «наличие праздничных и знаменательных дат компании» – 20%. На третьем месте, в рейтинге голосов, находится элемент «встречи руководства с коллективом, в том числе с рядовыми сотрудниками» – 18%.

Очевидно, что в системе ценностей компании, основной акцент делается на систематическое развитие знаний, навыков и подходов к профессиональной деятельности работников, возможностям в повышении квалификации. А также, весомый процент голосов отдается пункту о выделении внимания руководства с сотрудниками. А это значит, что работодатель знает, насколько важны регулярные личные встречи, ведь это отличный способ показать, что ты ценишь тех, кто работает с тобой, и готов уделять им свое время. И в заключении, хотелось бы отметить такой «нюанс» – 20% работников знают о наличии праздничных дат организации, и только 4% говорят о корпоративных праздниках и вечеринках. Значит, в организации не приветствуются неформальные встречи. По нашему мнению, корпоративные мероприятия - хороший повод пообщаться с коллегами в неформальной обстановке и лучше их узнать. Может быть, именно корпоратив станет весомым аргументом сплочения коллектива.

Результаты ответов по второму вопросу, показаны на рис. 2.



Рис.2. Чувствуете ли вы себя частью организации, в которой работаете?

По второму вопросу анкетирования, процентное соотношение ответов негативное, для работодателя. Ведь 70% работников считают себя чужими в компании, ощущают холод со стороны начальника, и эта группа далеко не «часть корабля-часть команды» – это определенная проблема, которую срочно нужно решать, принимать меры по усовершенствованию организационной культуры компании, отрабатывать ценности и элементы, стремиться к сплочению команды сотрудников, развивая формы неформальных ценностей и отношений в команде компании.

**Вывод.** Для более полного понимания и усвоения ценностей сотрудниками организации, важно обеспечить единство проявлений корпоративных формальных и неформальных ценностей в рамках организации. Постепенная оптимизация этих ценностей членами организации позволит добиться стабильности и больших успехов в развитии организации.

## **СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ КАК ИНСТРУМЕНТ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ: АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ МОДЕЛИ**

Вопросами стратегического управления на многих российских предприятиях занимается все большее число российских ученых и специалистов. И если вопрос разработки корпоративной стратегии достаточно изучен, то механизм ее реализации требует определенной доработки. В основном неудачи менеджеров являются результатом не плохой ее разработки, а неграмотной реализации.

Консалтинговой фирмой Renaissance Worldwide и журналом CFO Magazine был проведен обзор среди 200 крупнейших западных компаний, где подчеркиваются следующие барьеры в выполнении стратегии:

- видение и стратегия не обеспечивают руководства к действию;

Менее 40% менеджеров среднего звена и всего лишь 5% сотрудников более низкого уровня четко понимают стратегию и действуют на ее основе.

- задачи, инициативы и достижения сотрудников не связаны с общей стратегией;

Как правило, задачи устанавливаются в соответствии с годовым финансовым планом, и достижения строятся на той же основе. 50% топ-менеджеров, 20% менеджеров среднего звена и 10% сотрудников на низшем уровне осуществляют свою деятельность и используют системы мотивации, которые ориентированы на выполнение стратегии.

- распределение внутренних ресурсов не имеет связи с общей стратегией;

Только 40% компаний имеют стратегии, четко связанные с годовым бюджетом.

- обратная связь имеет тактический характер;

Системы оценки ориентированы на контроль краткосрочной операционной эффективности, а не долгосрочной стратегии. В среднем 45% менеджеров не тратят время на обсуждение и принятие стратегических решений, а 85% команд управленцев тратят меньше, чем один час в месяц.

Результаты исследования показали также, что около 50% компаний строят системы оценки эффективности, базируясь исключительно на финансовых показателях [3, с. 55–67].

В первую очередь это можно объяснить тем, что при попытке реализации стратегии возникает ряд проблем, свойственных российскому менталитету в области управления компанией.

В данном случае под «проблемой» следует понимать определенные барьеры и сложности, встречающиеся при реализации стратегии, также определенные сопротивления руководства и всего трудового коллектива, которые могут возникнуть при реализации корпоративной стратегии предприятия.

Из основных причин сопротивления переменам выделяют неопределенность в будущем, ощущение потерь, а также убеждение сотрудников, что перемены не принесут ничего хорошего.

Легко распознающееся сопротивление реализации корпоративной стратегии встречается довольно редко. Зачастую приходится иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на каждом уровне. Данные ситуации возникают вследствие того, что разные группы и отдельные индивидуумы пытаются отстаивать свои собственные интересы, используя в этих целях сам процесс изменения. На самом деле бывает так, что изменения являются сосредоточением постоянных и неизбежных напряжений и различий между отдельными личностями, организациями, группами и подразделениями. Проблемы, с которыми при этом приходится сталкиваться, лежащие в их основе конфликты, которые приходится улаживать менеджеру, могут иметь мало общего с предлагаемыми конкретными изменениями. А имеющийся интерес людей, их энтузиазм по отношению к предложенной стратегии в большей степени могут быть связаны с личными выгодами, которые они хотели бы получить, чем с выгодами организации, которые должны принести изменения.

В данной области проводил исследования Пол Р. Нивен, он же выявил некоторые барьеры, которые препятствуют реализации стратегии:

- Отсутствие видения целей и задач предприятия, когда большинство сотрудников не понимают корпоративной стратегии;
- Подавляющая часть организаций не привязывает бюджет и другие имеющиеся ресурсы к стратегии;

- Большую часть времени топ-менеджеры посвящают анализу финансовых результатов и поиску способов исправления недостатков, то есть несоответствия фактических результатов плановым. Что в целом характеризует неэффективное руководство [5, с. 104].

Проанализировав барьеры реализации стратегии, которые предложил Пол Р. Нивен, важно добавить к барьерам ресурсов информационный ресурс. По мнению автора, не менее острой проблемой при реализации корпоративной стратегии организации, особенно в XXI в., является проблема недостатка информации или ее переизбыток в понимании ключевых сотрудников. Успех реализации стратегии во многом зависит от полноты, надежности, и своевременности информации о ходе реализации. Далее взаимосвязь отношений при реализации корпоративной стратегии будет состоять из двух элементов – руководства и персонала, которые и представляют собой цикл управления.

Следует отметить, что как раз на этапе взаимосвязи «руководство-персонал» и «персонал-руководство» возникает барьер, который ранее был обозначен как информационный ресурс. Слабым звеном являются именно информационные каналы между руководством и персоналом. Если они работают неэффективно, то принятие управленческого решения будет основано на неполной или неточной информации.

Возникает необходимость применения новых инструментов управления. Ведь очень важно осознание менеджментом организации того, что проблема реализации корпоративной стратегии заключается не в том, что разработана «некачественная» стратегия, а скорее в его способности организовать процесс от разработки стратегической концепции до ее внедрения в конкретных программах, планах, проектах, сбалансированных по ресурсам [1, с. 23].

В данной области исследования уже поработали немало ученых, и ими было предложено множество методологий способствующих реализации стратегии предприятия через достижение целей данной организации, которые в свою очередь прописаны в стратегии.

Самой популярной методологией в настоящее время остается сбалансированная система показателей (ССП), несмотря на то, что пик популярности ее внедрения уже прошел. Система была создана в 90-х гг. XX в. Д. Нортон и Р.Капланом.

Профессоры Роберт Каплан и Давид Нортон в конце 80-х гг. XX в. провели исследование в 12 компаниях. Данные исследования показали, что в компаниях имеется сильная ориентация на финансовые показатели. Преследуя цель достижения данных показателей в краткосрочном периоде, снижаются расходы на маркетинг, обучение, обслуживание клиентов, что в долгосрочном периоде отрицательно сказывается на общем финансовом положении. Одним из основных выводов, сформулированных Капланом и Нортон, было заключение о том, что сотрудники компаний зачастую не понимают своей роли в процессе реализации стратегии, а также у них отсутствует мотивация в повышении эффективности реализации корпоративной стратегии. Для решения выявленных проблем, Нортон и Каплан разработали концепцию Сбалансированной системы показателей – Balanced Scorecard. ССП в дальнейшем была апробирована в ряде организаций. В конце 1990 г. учеными были подведены итоги внедрения данной системы. В результате полученных данных Сбалансированную систему показателей признали уникальной системой, которая позволяет интегрировать финансовые и нефинансовые показатели эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности. Публикация в Harvard Business Review «The Balanced Scorecard: Measures that drive performance» стала манифестом новой теории и нового управленческого подхода. ССП открыла современному бизнесу информационной эры пути к совершенствованию и оптимизации жестких правил традиционной экономики.

Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП) – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели компании в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [2, с. 44].

ССП формируется по цепочке «Цели – Показатели – Задачи – Инициативы». По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с данными процессами устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ. А.М. Гершун и

Ю.С. Нефедьева, авторы практического руководства по разработке ССП, выделили основные разработки ССП, их четыре:

- моделирование;
- коммуникация и взаимосвязь;
- -ехническая интеграция;
- организация обратной связи.

Следует отметить, что непосредственно к разработке ССП относится только стадия моделирования. Оставшиеся три стадии связаны уже с внедрением ССП в организации [1, с. 54].

Главной особенностью ССП является реализация стратегии через оценку эффективности достижения общехозяйственных целей организации. Результатом разработки ССП являются стратегические карты, они же лежат в основе ССП. Карта сбалансированных показателей, таким образом, является неотъемлемой частью системы управления эффективностью, а также одной из форм представления информации о результатах системы управления эффективностью организации. Стоит отметить также, что Нортон и Каплан выделяют четыре стратегических области для оценки эффективности деятельности компании при реализации стратегии: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала.

Проанализируем и другие альтернативные модели, базирующиеся при реализации корпоративной стратегии на оценке эффективности деятельности компании по показателям этой деятельности. Ниже приведены некоторые из них.

*Пирамида деятельности компании К. Мак-Найра, Р. Линча и К. Кросса (1990 г.)*

Основная идея концепции состоит в ориентации на потребителя и выявлении связи общей стратегии компании с финансовыми показателями ее деятельности, при этом дополненными несколькими нефинансовыми показателями. Пирамида деятельности основывается на концепциях всеобщего управления качеством, промышленными разработками, и учета затрат по видам деятельности в цепочке ценностей компании.

Пирамида включает четыре уровня организационной структуры компании и имеет идею двусторонней связи, необходимую для распространения идеи корпоративной стратегии и миссии на разных уровнях организационной структуры. Цели и показатели согласованы с общей стратегией компании и ее видами деятельности.

*Модель стратегических карт Л. Мейселя (1992 г.)*

Л. Мейсель в своей модели стратегических карт также выделяет четыре ключевые стратегические зоны, по которым проводится оценка бизнеса компании. Но при этом, следуя аналогии ССП, вместо обучения и роста Л. Мейсель использует аспект трудовых ресурсов. В рамках этого аспекта оценивается обучение и подготовка персонала, инновационная деятельность, совершенствование продукции, формирование базисной компетенции фирмы и корпоративной культуры. И это является главным отличием от модели Р. Каплана и Д. Нортон, в целом они очень схожи между собой.

*Система EP2M К. Адамса и П. Робертса (1993 г.)*

Систему EP2M (Effective Progress and Performance Measurement – оценка эффективности деятельности и роста) в 1993 г. разработали Кристофер Адамс и Питер Робертсон. Следуя данной модели, оценка эффективности деятельности компании в четырех направлениях имеет наибольшее значение при реализации стратегии:

- внешняя среда – обслуживание потребителей и удовлетворение спроса;
- внутренняя среда – повышение эффективности и производительности;
- сверху вниз в организационной иерархии – распространение и адаптация общей стратегии компании, стимулирование перемен и мотивация;
- снизу вверх в организационной иерархии – усиление влияния акционеров и рост зон ответственности работников, обеспечивающий некоторую свободу их деятельности.

В соответствии с концепцией К. Робертса и П. Адамса целью системы оценки деятельности компании является не только реализация стратегии, но и выработка корпоративной культуры, которая постоянное движение вперед признает обычным стилем жизни.

Помимо описанных моделей реализации стратегии, связанных по показателям с общей стратегией, рассмотрим также концепции, схожие со сбалансированной системой показателей по признаку направленности достижения целей.

Основной альтернативой ССП в контексте направленности достижения целей является концепция управления по целям, «Management by Objectives» (МВО), Питера Друкера, предложенная им в 1954 г. Суть концепции заключается в понимании менеджмента как целостной системы управления, ориентирующейся на достижение совокупности всех целей и задач, стоящих перед организацией. Це-



ли и задачи руководства доводятся и согласуются с менеджерами на всех уровнях. Менеджеры направляют свои усилия, энергию и ресурсы на достижение заданных целей и выполнение поставленных задач. Процесс управления по целям включает четыре основных этапа:

- определение круга полномочий и обязанностей руководителей всех уровней;
- разработка и согласование целей и задач управления в рамках установленных обязанностей;
- составление реальных планов достижения поставленных целей;
- контроль, измерение и оценка работы и полученных каждым руководителем показателей, и корректировка целей по каналам обратной связи.

Сравнивая концепцию Друкера и систему Нортон и Каплана, можно отметить, что ССП также включает в себя некоторые из вышеперечисленных этапов, но, во-первых, управление по целям включает в себя разработку целей, только для руководителей структурных подразделений, в то время как ССП учитывает цели для каждого сотрудника предприятия, во-вторых, не разобран процесс осуществления контроля и оценивания степени достижения целей. Следовательно, можно сделать вывод, что система управления по целям может служить лишь основой для некоторой части разработки ССП [1].

На основе ССП Рамперсад К. Хьюберт разработал и предложил свою универсальную систему показателей – TPS, которую он же определяет как «систематический процесс непрерывного, последовательного и регулярного совершенствования, развития и обучения, который направлен на устойчивый рост результатов деятельности сотрудников и организации. Совершенствование, развитие и обучение – три базовые составляющие данной целостной теории менеджмента. Они тесно связаны друг с другом, между ними должен поддерживаться баланс». Система TPS состоит из следующих пяти элементов:

- Личная система сбалансированных показателей (PBSC).
- Организационная система сбалансированных показателей (OBSC).
- Всеобщий менеджмент на основе качества (Total Quality Management, TQM).
- Управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management).
- Цикл обучения Колба (Kolb's Learning Cycle) [6, с. 26].

Не трудно заметить, что ССП используется в системе TPS в качестве одного из пяти элементов. Цель данного подхода, по словам Хьюберта, состоит в достижении максимального уровня ответственности и преданности работников организации, и в поощрении индивидуального и группового обучений, развития креативности, творческих способностей. Что означает, если личные цели сотрудника принимаются во внимание, то он будет работать и мыслить в соответствии с принятыми целями организации. Система TPS, несомненно, заслуживает особого внимания, однако автор считает, в настоящий момент российские компании ещё не совсем готовы к её применению, поскольку российские руководители явно уделяют недостаточное внимание применению стратегического подхода к управлению компанией. Поэтому данную концепцию можно использовать в качестве начала для дальнейших исследований.

В литературе по данной тематике можно увидеть достаточно большое количество публикаций, где рассматривают ССП в сравнении с системой управления на основе EVA, автором которой является Стюарт Штерн. Но EVA является системой финансового управления, ее целью является направление деятельности организации на приращение стоимости компании, которая является лишь одной из стратегических задач развития организации. Также система управления на основе показателя EVA основывается на математической формуле показателя. С помощью выделения её составляющих появляется возможность построить дерево целей компании и распределить ответственность за их достижение.

Е.Е. Леднёв выделяет ряд недостатков системы управления на основе показателя EVA:

- жёсткая связь вознаграждения и показателя EVA может привести к принятию решений, направленных на краткосрочные выгоды от снижения расходов и использования активов, у которых закончился срок амортизации;
- система показателей состоит только из финансовых показателей, что ведёт к недооценке таких факторов долгосрочного успеха, как знания персонала, информационные технологии, корпоративная культура;
- система более ориентирована на краткосрочную перспективу, чем на долгосрочную [4].

Таким образом, вышеназванные концепции могут быть использованы как вместе, так и отдельно, причём наибольший эффект достигается при их совместном использовании.

При разработке ССП нельзя забывать о системе ключевых показателей эффективности (КПЭ), которая представляет собой «систему финансовых и нефинансовых показателей, влияющих на количественное или качественное изменение результатов по отношению к стратегической цели». Разработка КПЭ включает в себя следующие этапы:

- формирование стратегии;
- определение важнейших факторов успеха;
- определение ключевых показателей эффективности. Структура системы КПЭ зависит от специфики предприятия и задач каждого структурного подразделения. ССП по определению включает в себя КПЭ. Следовательно, КПЭ также являются лишь отдельной частью ССП [5, с. 67].

На основе вышеизложенного можно сделать вывод, что, несмотря на отдельные оперативные недостатки, система сбалансированных показателей является признанным инструментом реализации фирменной стратегии. В частности, ее применение позволяет проверить действующую стратегию на полноту, последовательность, актуальность. Сбалансированная система показателей дает возможность руководителям связать стратегию компании с набором показателей, индивидуально разработанных для различных уровней управления и связанных между собой. Основное назначение системы заключается в усилении стратегии бизнеса, ее формализации, проведении и донесении до каждого сотрудника компании, обеспечении мониторинга и обратной связи с целью отслеживания и генерации организационных инициатив внутри структурных подразделений.

#### Список литературы

1. Гершун А., Горский М. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО «Олимп Бизнес», 2005.
2. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», Москва, 2003.
3. Курилова А.А. Построение сбалансированной системы показателей как эффективного средства финансового механизма управления на предприятиях автомобильной промышленности//Корпоративные финансы. 2011. №1(17).
4. Леднёв Е.Е. BSC и EVA – конкуренты или союзники? URL: [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_eva.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_eva.shtml) (дата обращения: 15.01.2016).
5. Нивен Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов / пер. с англ. Днепропетровск: Баланс-клуб, 2003.
6. Рамперсад К. Хьюберт Универсальная система показателей деятельности: Как достигать результатов, сохраняя целостность/ Хьюберт К. Рамперсад; Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

## **ХАРИЗМАТИЧЕСКОЕ И МОРАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

Как известно, лидерство – это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Среди существующих типов лидерства интерес представляют моральное и харизматическое лидерство.

Актуальность данной темы обусловлена новыми тенденциями в области управления и важностью лидерства для эффективного развития организации. Целью исследования является изучение феномена морального и харизматического лидерства.

Моральным лидером является человек, который регулирует или принимает решения на основе справедливости и этических принципов, а не личных, политических или финансовых соображений. Моральное лидерство направлено на создание и воплощение эффективных возможностей благородными средствами. Только при условии использования лидером манипуляторных и оправданных, с точки зрения соблюдения общечеловеческих ценностей, его влияние

Уровень развития морального сознания человека можно определить на основе теории Лоренса Колберга. Изначально данная теория создавалась для определения стадий морального развития детей, однако она была так же адаптирована зарубежными исследователями для оценки моральной мотивации лидеров при принятии управленческих решений. Согласно теории Л. Колберга, человек, в нашем случае обремененный управленческой властью, может находиться на любом из трех уровней морального сознания:

Уровень 1. При принятии решений человек ориентируется исключительно на собственные интересы, всеми силами стараясь добиться одобрения и избежать наказания.

Уровень 2. При принятии решений человек старается оправдать ожидания окружающих.

Уровень 3. Человек руководствуется исключительно собственными моральными ориентирами при принятии решений.

Согласно данной теории, человек, развивая свое моральное сознание, продвигается вверх от первого уровня к третьему. Важно отметить, что, используя теорию Л. Колберга в целях исследования моральных воззрений лидера, акцент ставится не на том, какое решение примет лидер, а как он его примет.

Влияние морального лидера заключается в умении создавать, задавать и транслировать стандарты высокого поведения, доносить ценности до сотрудников на эмоциональном и поведенческом уровнях, так же задавать нормы поведения в организации, следуя, как минимум, пяти стандартам, к которым относятся: этика коммуникаций, этика качества, этика сотрудничества, этика последовательного плана, этика срока лидерства.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Харизматическим лидером является тот лидер, который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Объективно харизматическое лидерство существует, но убежденность в обязательности обладания харизмой для эффективного руководства или политики является ложной, мировоззрение миллионов людей инфицировано этим понятием.

В табл.1 представлено сравнение двух типов лидерства.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа «лидер-последователи», чем «начальник-подчиненный». Не любой менеджер использует в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

### Сравнение двух типов лидерства

| <b>Харизматический лидер</b>   | <b>Моральный лидер</b>                                    |
|--|---|
| Создают атмосферу перемен  | Создание эффективных возможностей благородными средствами |
| Владеют идеями, которые возбуждают, стимулируют и заставляют людей, не щадя сил, стремиться к достижению высоких целей                       | Стремление делать правильные вещи                         |
| Оказывают эмоциональное воздействие на подчиненных, потому что они беззаветно верят в своё видение и могут передать его своим последователям | Задаёт нормы поведения в организации                      |
| Наличие уверенности в себе   |   |

Поэтому управленцы должны понимать, что любой менеджер должен стремиться быть и моральным, и харизматическим лидером.

#### Список литературы

1. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент М., 2003. 521 с.
2. Википедия. URL: [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org).
3. Куница В.Н. и др. Межличностное общение. Учеб. для вузов. СПб.: Питер, 2001. 161 с.

## ОПЫТ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ДОШКОЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ

Главной задачей российской образовательной политики в последние годы стало обеспечение современного качества образования при сохранении ее фундаментальности и соответствии актуальным потребностям личности, государства и общества. Для ее решения Правительством РФ и Министерством образования и науки были разработаны нормативные документы, такие как: Федеральный закон «Об образовании в Российской Федерации», Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020гг. от 29.12.2014 № 2765-р Правительство Российской Федерации, Национальная доктрина образования в Российской Федерации от 04.10.2000 № 751 Постановление Правительства РФ и др. [1; 6; 7].

Под управлением дошкольной организацией понимается целенаправленная деятельность, обеспечивающая согласованность труда педагогического коллектива; научно обоснованное воздействие на педагогов-воспитателей, обслуживающий персонал, детей, родителей и общественность в целях оптимального решения проблем воспитания и обучения детей дошкольного возраста [2, с. 12].

Основными целями дошкольного образования являются:

- формирование общей культуры дошкольников;
- развитие их физических, интеллектуальных, нравственных, эстетических и личностных качеств;
- формирование предпосылок учебной деятельности, сохранение и укрепление здоровья детей дошкольного возраста [5, с. 81].

МАДОУ г. Перми детский сад основан в 1968 г. С апреля 2010 г. были объединены 3 детских сада. Детский сад II категории комбинированного вида. В настоящее время в детском саду функционирует 29 групп: из них 20 групп общеразвивающие, 2 группы логопедические, 6 групп с аллергопатологией и 1 группа с 4-х часовым пребыванием детей. В них воспитывается 854 детей.

В дошкольном учреждении работают педагоги со специальным педагогическим образованием (табл. 1).

Таблица 1

**Образование сотрудников на 31.12.2016 г.**

| № п/п | Образование         | Кол-во человек | %  |
|-------|---------------------|----------------|----|
| 1     | Высшее              | 23             | 34 |
| 2     | Среднее специальное | 44             | 66 |

Сотрудники имеют следующие квалификационные категории (табл. 2).

Таблица 2

**Квалификационная категория сотрудников**

| № п/п | Квалификационная категория | Кол-во человек | %  |
|-------|----------------------------|----------------|----|
| 1     | Высшая                     | 12             | 18 |
| 2     | Первая                     | 16             | 24 |
| 3     | Вторая                     | 2              | 3  |
| 4     | На соответствие            | 25             | 37 |
| 5     | Не имеют аттестации        | 12             | 18 |

В дошкольном учреждении создана материально-техническая база для жизнеобеспечения и развития детей, ведется систематически работа по созданию развивающей предметно-пространственной среды.

В ходе проведения анализа деятельности данного дошкольного учреждения была выявлена проблема: для стратегического развития учреждения руководством не используются современные методы анализа деятельности образовательного учреждения, такие как анализ внутренней и внешней среды, SWOT-анализ, статистические данные.

По отношению к учреждению среда делится на внутреннюю и внешнюю.

Внешняя среда включает в себя неконтролируемые дошкольным учреждением факторы. К ним относятся экономические, правовые, политические, демографические, социально-культурные, научно-технологические, национальные факторы и др.

Внешнее окружение детского сада характеризуют факторы, имеющие непосредственное отношение к дошкольному образовательному учреждению и его возможностям и поэтому в определенной степени, поддающиеся его влиянию. Это существующие и потенциальные потребители образовательных услуг, организации-посредники, конкуренты, государство и общественные институты и структуры, СМИ, деловые партнеры.

*Экономическая среда* является одним из важнейших факторов, влияющих на развитие дошкольных образовательных учреждений, так как от событий, происходящих в ней, зависит спрос и предложение на рынке образовательных услуг.

*Спрос* на образовательные услуги представляет собой количество образовательных услуг, которые желает и может приобрести покупатель по сложившейся на рынке цене в течение определенного промежутка времени.

Таблица 3

**Стоимость услуг на дошкольное образование в г. Перми**

| Год                    | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016    | 2017    |
|------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|---------|
| Стоимость услуги, руб. | 992  | 992  | 992  | 1092 | 1092 | 1156 | 1391 | 1391 | 2337,72 | 2419,20 |

Согласно статистике по городу Перми спрос на услуги дошкольного образования имеют тенденцию к росту (табл. 4).

Таблица 4

**Спрос на услугу дошкольного образования в г. Перми**

| Год         | 2005                                      | 2006  | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015           | 2016           |
|-------------|---|-------|-------|-------|-------|-------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Рождаемость | 10033                                     | 11545 | 11560 | 12989 | 14184 | 15649 | 15430         | 16956         | 17389         | 17822         | 18140          | 18089          |
|             | <b>Спрос на 2010 г. за 6 лет – 75 960</b> |       |       |       |       |       |               |               |               |               |                |                |
|             |   |       |       |       |       |       | <b>81 357</b> |               |               |               |                |                |
|             |   |       |       |       |       |       |               | <b>86 768</b> |               |               |                |                |
|             |   |       |       |       |       |       |               |               | <b>92 597</b> |               |                |                |
|             |   |       |       |       |       |       |               |               |               | <b>97 430</b> |                |                |
|             |   |       |       |       |       |       |               |               |               |               | <b>101 386</b> |                |
|             |   |       |       |       |       |       |               |               |               |               |                | <b>103 826</b> |

В табл. 4 показана рождаемость в городе Перми по каждому году.

Суммируя с 2005 г. по 2010 г. получаем спрос на дошкольное образование 75 960 человек.

Далее суммируем с 2006 г. по 2011 г. и получаем спрос на услугу в 2011 г. – 81 357 человек.

$$E_{2014} = \Delta Q\% / \Delta P\% = [(17\ 822 - 17\ 389) / 17\ 389] / [(1391 - 1156) / 1156] = 0,02 / 0,2 = 0,1\%$$

Так как коэффициент эластичности спроса по цене равен – 0,1%, то спрос считается неэластичным на услугу дошкольного образования.

*Предложение* – это желание и способность детских садов предоставлять образовательные услуги при сложившихся на рынке ценах.

Таблица 5

**Число мест в организациях, осуществляющих образовательную деятельность по образовательным программам дошкольного образования, присмотр и уход за детьми, место, значение показателя за год в г. Перми**

| Год  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015   | 2016   |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|
| Число предоставляемых мест ДОУ                                     | 42158 | 42147 | 42147 | 42146 | 43581 | 51185  | 61680  |
| Спрос на услугу (рождаемость в Пермском крае: сумма от 1 до 7 лет) | 75960 | 81357 | 86768 | 92597 | 97430 | 101386 | 103826 |

$E_{2016} = \Delta Q\% / \Delta P\% = [(103826 - 101386) / 101\ 386] / [(2337,72 - 1391) / 1391] = 0,02 / 0,68 = 0,03\%$ . Так как коэффициент эластичности предложения по цене равен – 0,03%, то предложение считается неэластичным на услугу дошкольного образования.

*Социально-культурная среда* включает в себя социальные институты и другие силы, способствующие формированию и восприятию ценностей, предпочтений и норм поведения в обществе.

Медико-социальная работа – это комплекс интегрированных мероприятий (медицинских, социальных, психологических, педагогических), направленных на укрепление социальной защищенности населения и проводимых на государственном и муниципальном уровнях [2, с. 59].

В Российской Федерации реализуется программа «Профилактика заболеваний и формирование здорового образа жизни. Развитие первичной медико-санитарной помощи» государственной программы «Развитие здравоохранения», которая разработана до 2020 гг.

По данным статистического отчета за 2013–2016 гг. можно увидеть данные углубленного осмотра детей от 0 до 7 лет в табл. 6.

Таблица 6

**Углубленный осмотр детей от 0 до 7 лет за 2013–2016 гг. по Мотовилихинскому району г. Перми**

|                       | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|
| Всего детей           | 8716    | 10521   | 12975   | 12673   |
| ЛОП                   | 6       | 6       | 13      | 10      |
| Окулист               | 416     | 456     | 626     | 669     |
| Хирург                | 393     | 463     | 1049    | 1562    |
| Логопед               | 2462    | 2533    | 3079    | 2086    |
| Увел.массы            | 584     | 608     | 661     | 653     |
| Группа здоровья:      |         |         |         |         |
| <b>1</b>              | 508     | 1061    | 1546    | 2120    |
| <b>2</b>              | 6765    | 7976    | 9901    | 9196    |
| <b>3</b>              | 1363    | 1402    | 1430    | 1254    |
| <b>4</b>              | 80      | 82      | 93      | 103     |
| Физкультурные группы: |         |         |         |         |
| Основная              | 7704    | 9370    | 11780   | 11519   |
| Подготовительная      | 944     | 1082    | 1115    | 1076    |
| специальная           | 68      | 69      | 80      | 78      |

По данным статистического отчета видно, что за 2013–2016 гг. в Мотовилихинском районе г. Перми общее количество детей увеличивается. В таком же направлении, согласно углубленного осмотра, увеличивается количество детей с отклонениями по здоровью.

Широкий круг мероприятий предусмотрен для детей с отклонениями по здоровью и развитию. Существуют специализированные детские сады, стратегическая цель которых – подготовка детей к обучению в массовой школе.

**Научно-технологическая среда** представляет собой практическое использование знаний научного характера, изобретений и инноваций. Она отражает уровень научно-технологического развития, который воздействует на развитие образовательного учреждения. Новые достижения в электронных коммуникациях позволяют учреждениям дошкольного образования осуществлять дистанционное обучение, совершенствовать учебный процесс.

Поставщиками-посредниками являются организации и частные лица, обеспечивающие дошкольное образовательное учреждение ресурсами, необходимыми для оказания услуг потребителям:

- продуктовые базы;
- фирмы, в которых закупаются игрушки, пособия и т.д.;
- педагогические вузы и педагогические колледжи, готовящие специалистов для системы дошкольного образования;
- клининговые службы, которые обеспечивают хозяйственную деятельность учреждения и т.д.

**Конкуренты** представлены детскими садами и учреждениями дополнительного образования и другими образовательными организациями, предоставляющими однотипные услуги дошкольного образования.

Внутренняя среда определяет возможности для эффективной деятельности учреждений дошкольного образования.

К факторам внутридетики относятся цели и задачи, структура, образовательные технологии и персонал. Кроме того, к внутренней среде детского сада можно отнести его культуру, которая охватывает существующую в образовательном учреждении систему отношений между людьми, распределение власти, стиль управления, кадровые вопросы, определение перспектив развития.

Проанализировав внутреннее и внешнее окружение детского сада, можно составить SWOT – анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей для учреждения (табл. 7).

Таблица 7

**SWOT-анализ организации**

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– высокий профессиональный уровень педагогических работников;</li> <li>– сайт учреждения;</li> <li>– выше среднего уровень качества подготовки выпускников к школе;</li> <li>– имеется материально-технический комплекс для ведения образовательной деятельностью и оказанию дополнительных образовательных услуг следующих направлений:             <ul style="list-style-type: none"> <li>– художественно-эстетическое;</li> <li>– физкультурно-спортивное;</li> <li>– культурологическое;</li> <li>– исследовательское;</li> <li>– техническое;</li> <li>– социально-педагогическое;</li> <li>– туристско-краеведческое;</li> <li>– эколого-биологическое;</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– не занимает лидирующие места в рейтинге (15 место из 22 детских садов по Мотовилихинскому району г. Перми);</li> <li>– отсутствие маркетинговых исследований по оказанию платных дополнительных образовательных услуг;</li> <li>– отсутствие взаимодействия с социальными институтами;</li> <li>– реализация дополнительных программ в основном художественно-эстетической направленности;</li> <li>– отсутствие индивидуальных образовательных маршрутов дошкольников;</li> <li>– отсутствие площадей для организации</li> </ul> |
|   | <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– естественнонаучное;</li> <li>– высокая наполняемость групп;</li> <li>– сайт учреждения.</li> </ul>   | <p><b>Слабые Стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– дополнительных услуг спортивно-физкультурной деятельности;</li> <li>– низкая мотивация сотрудников на самореализацию в инновационной и исследовательской деятельности;</li> <li>– низкая эффективность использования финансовых ресурсов и материально-технической базы;</li> <li>– отсутствие участия в социальных проектах разных уровней;</li> <li>– здания старой постройки.</li> </ul>   |
| <p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержка со стороны государства нормативно-правовой базой для ведения предпринимательской деятельности;</li> <li>– высокая плотность населения в районе;</li> <li>– достаточно высокий процент больных детей с патологиями развития, в том числе с аллергозаболеваемостью</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– расширять перечень образовательных услуг для детей и взрослых;</li> <li>– разнообразить дополнительные услуги для больных детей с патологиями развития;</li> <li>– развивать материально-техническую базу;</li> <li>– разработать проект по оказанию дополнительных услуг по укреплению здоровья больных</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработать мероприятия маркетинговых исследований потребностей родителей по дополнительным образовательным услугам;</li> <li>– разработать рекламную кампанию по использованию соляного кабинета для населения района</li> <li>– разработать стратегию по укреплению конкурентоспособности на муниципальном</li> </ul>   |



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | детей с аллергиями; – использовать эффективно потенциал сотрудников.   | уровне; – разработать план мероприятий по взаимодействию со школами; – разработать программу развития учреждения.  |
| <b>Угрозы:</b><br>– спад экономического роста в стране;<br>– повышение уровня инфляции в стране;<br>– повышение цен на энергоносители;<br>– снижение покупательской способности населения;<br>– недостаточно бюджетных средств для осуществления эффективной деятельности учреждения;<br>– сокращение рабочих мест на предприятиях. | – разработать мероприятия по снижению цен на программы дополнительных образовательных услуг с низким спросом;<br>– предоставлять возможности сотрудникам заниматься предпринимательской деятельностью;<br>– разработать план по экономии энергоносителей;<br>– разработать план по привлечению внебюджетных средств. | – разработать план по диверсификации услуг дополнительного образования;<br>– разработать план по маркетинговым исследованиям образовательных услуг в районе. |

На основе проведенного анализа можно утверждать, что в практической деятельности дошкольного образовательного учреждения без учета взаимного влияния разнородных факторов внешней и внутренней среды невозможно принятие качественных управленческих решений.

#### Список литературы

1. Федеральный Закон «Об образовании в Российской Федерации» от 29.12.2012 № 273-ФЗ. М.: Эксмо, 2014. 800 с.
2. Белая К.Ю. Контрольно - диагностическая функция. Руководство ДОУ. М.: ТЦ Сфера, 2003. 64 с.
3. Веснин В.Р. Менеджмент персонала. М., 2002. 137 с.
4. Дополнительное образование детей в условиях нового законодательства. Проблемы, оценка качества, аттестация педагогических работников и обучающихся, оплата труда / автор-сост. Фомина А.Б. М.: УЦ «Перспектива», 2014. 120 с.
5. Дошкольная педагогика с основами методик воспитания и обучения: Учебник для вузов. 2-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А.Г. Гогоберидзе, О.В. Солнцевой. СПб: Питер, 2016. 464 с.
6. Федеральная целевая программа развития образования на 2016–2020 гг. от 29.12.2014 №2765-р Правительство Российской Федерации.
7. Национальная доктрина образования в Российской Федерации от 04.10.2000 № 751 Постановление Правительства РФ.

## **МЕНЕДЖЕР В СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ СРЕДЕ НА ПРИМЕРЕ ТВОРЧЕСКОГО КОЛЛЕКТИВА СТУДЕНЧЕСКОГО ДВОРЦА КУЛЬТУРЫ ПГНИУ**

Управление является одной из важнейших сфер обеспечения жизнедеятельности социокультурной организации, оно в значительной мере зависит от квалификации, профессионализма, психологических качеств менеджеров. Это вызывает обоснованно высокое внимание специалистов к анализу места и роли менеджеров в процессе обеспечения эффективности работы организации.

Роль менеджера в деятельности социокультурной организации следует рассматривать как непосредственное, персонифицированное выражение процесса менеджмента, как его важнейшую структурную часть.

Управление социокультурной деятельностью – это управление социально-экономическими условиями культурной деятельности, условиями создания и потребления культурных ценностей. Такие условия могут быть непосредственными – материальные, свобода творчества, моральные стимулы и опосредованными – бюджет свободного времени, развитие средств коммуникации, уровень образованности творцов и потребителей.

Современная управленческая культура должна строиться на принципах "открытости" культурной системы, перехода от вертикальных властных связей в ее управлении на горизонтальные добровольно-общественные методы управления. Специфические особенности управления социокультурными процессами заключаются в том, что управление концентрируется на механизмах регулирования социокультурной деятельности в соответствии с нормами и принципами, целями и задачами культурной политики.

Эффективность государственного управления социокультурной сферой в постсоветском обществе может быть проявлена в оптимальном сближении традиционных и инновационных подходов в развитии культуры, которые заключаются в следующих аспектах:

- ориентация на новое с учетом традиции;
- значение индивидуальных навыков каждого участника процесса и, вместе с тем, использование имеющихся форм коллективности;
- сочетание мировоззренческих и инструментальных ценностей;
- сочетание психологических характеристик человека традиционного и современного общества.

Реализация вышеупомянутых аспектов позволит сделать вывод о том, что в современном российском обществе идет активный процесс аккультурации – социокультурных изменений, взаимодействия традиционной и современной культуры как результат общественно-экономических преобразований, модернизации общества, который и является основой социально-культурного развития страны.

В этих условиях совершенно объективно возникает потребность в подготовке не только таких специалистов управления, как менеджеры социально-культурной деятельности, но и арт-менеджеров, менеджеров в социокультурной сфере. Подчеркнем, что речь идет не о новых специальностях, а об углубленной специализации в указанных видах деятельности уже выпускаемых кадров.

Уровни профессионализма менеджера в социокультурной сфере могут быть разделены на четыре типа:

- Первый тип. Менеджер социально-культурной деятельности, который обладает высоким профессиональным уровнем и оптимально мотивирован к работе в своей сфере. Его профессиональные качества, целеустремленность в работе гарантируют высокую эффективность деятельности.
- Второй тип. Менеджер положительно мотивирован к работе в социокультурной сфере, но имеет низкий профессиональный уровень. Его положительная мотивация, стремление "выложиться" на работе приносит мало пользы, а иногда может "наломать дров" из-за своего низкого профессионализма.
- Третий тип. Менеджер с низким профессиональным уровнем и недостаточной мотивацией в работе социокультурных учреждений. Такой тип относится к балласту управленческой системы, который тормозит развитие, отрицательно воздействует на коллег и структуры управления.

- Четвертый тип. Менеджер обладает высоким профессиональным уровнем, но слабо или вообще не имеет мотивации к работе в учреждениях социокультурной сферы. Он пассивен, безразличен к целям и задачам учреждения культуры, качеству и эффективности работы и всегда может уйти с работы на более, выгодное для него место.

Рассмотрим значение менеджера в социокультурной сфере на примере проекта «Студенческая концертно-театральная весна ПГНИУ».

Данный проект состоит из семи этапов, в которые входят: организация творческих номеров, концертных программ, различных творческих проектов, театральных спектаклей, журналистика, КВН. Цель управленческой деятельности, в первую очередь, это развитие личностных навыков и качеств, а также – развитие творческих и управленческих способностей, социализация, умение работать в коллективе и т.д. у студентов принимающих участие в ней. Глобальная цель – это создание творческих номеров, которые в дальнейшем будут основой главного концерта, на который направлен весь этот творческий проект – «Студенческая весна Пермского края».

В проекте принимают участие двенадцать творческих коллективов, от каждого из двенадцати факультетов университета. Каждый факультет уникален, и имеет разный уровень подготовки в тех или иных областях творчества. Задачей этих факультетов является прохождение всех этапов студенческой весны и попытка создать в каждом из этапов уникальный творческий продукт, преподнося его по готовности на оценку зрителей и компетентного профессионального жюри, входящего в штат сотрудников студенческого дворца культуры ПГНИУ, в стенах которого и проводятся все конкурсные этапы. Данный проект начинается ежегодно первого сентября и традиционно заканчивается двадцать третьего декабря общим масштабным праздничным мероприятием, где подводятся итоги и награждаются лучшие номера, студенты и творческие работы.

Как сказано выше, уровень подготовки факультетов разный, этому есть логическое объяснение. На всех факультетах присутствует творческий актив, который принимает все организационные и управленческие решения, но, к сожалению, уровень компетенций, как в определенных творческих сферах, так и в управлении коллективом, на данный момент, более чем у 70% факультетов, находится на уровне ниже среднего. Поэтому, отсюда вытекают множество проблем, как с качественной организацией всех конкурсных направлений фестиваля, так и с исполнительским уровнем, подготовкой номеров и концертов.

Главная причина этих проблем – передача знаний из поколения в поколение. Творческие активы имеют очень быструю кадровую ротацию по различным причинам, а те, кто проходят четыре, пять или более лет, чаще всего, не могут качественно обучить молодежь и дать возможность, во времена еще своего присутствия, под своим руководством создавать творческий продукт. Этими действиями, можно дать возможность развить на практике управленческие навыки, дать почувствовать уверенность молодому поколению в том, что они могут реализовывать свои творческие амбиции на высоком уровне при этом, осознавая, что опытный менеджер (старший курс) укажет на ошибки. Вместо этого, старшие курсы, чаще всего просто не доверяя молодым, делают абсолютно всю работу сами. При этом в коллективе отсутствуют условия для коллективного труда и творчества, в виду отсутствия сформированной команды. Эти причины служат корнем проблемы того, что уровень университетского творчества значительно снизился, и для того, чтобы поддерживать свои амбиции, необходимо внедрять общую методику управления на каждом из факультетов. Для реализации этих методик, на каждом из факультетов должен находиться человек, который, в нашем случае, будет являться социокультурным менеджером.

На каждом факультете учатся люди с разными возможностями и потенциалом, количество обучающихся на каждом факультете разное, и, как следствие, потенциальные возможности у факультетов также различны. По этой причине необходимо разработать общую базовую методику управления, с появлением которой, каждый творческий актив сможет понимать, в каком направлении необходимо двигаться для достижения высоких творческих результатов, а также необходимого для этого общего уровня управления и организации деятельности на факультетском уровне. А для реализации этих методик на каждом факультете необходимо выявлять лидера, который будет «гореть» всей этой деятельностью, захочет обучиться сам, и в дальнейшем создавать вокруг себя команду, которая в перспективе сможет достигать высоких результатов. Опираясь на теорию и практические знания автора, попробуем определить, необходимый алгоритм действий для организации успешной работы на факультетском уровне, при условии, что старшие поколения не передали необходимых знаний и не оставили себе замену, то есть создание коллектива с нуля.

Чаще всего, коллективное творчество для самостоятельно организованных коллективов, какими являются факультетские активы (студенты), основывается на нематериальной основе, то есть, в

первую очередь, необходимо сделать акцент на личностные навыки и качества потенциального лидера-управленца, который в дальнейшем поведет за собой вновь организованную команду. Он должен четко представлять, с какой целью он берется за управление и каких результатов желает достичь. Так же ему необходимо осознавать, что создание нового коллектива – это процесс кропотливый, и что результат не придет сразу. Лидер должен заставить поверить всех людей, кого он привлечет в свое дело, что результат точно будет, но не сразу, и для этого необходимо проделать большую работу, как командную, так и работу над саморазвитием.

Прежде чем браться за организацию команды, будущему управленцу необходимо полностью понять и почувствовать на себе творческую деятельность, в нашем случае, студенческого дворца культуры ПГНИУ (в дальнейшем СДК). Без понимания особенностей, определенных знаний и критериев творческой среды данного заведения, а так же сотрудничества и налаживания контактов с административным ресурсом СДК для дальнейшего обучения и консультаций у них, достичь желаемых результатов в оптимально возможные сроки не получится. Рано или поздно, придется обращаться за советами либо к другим факультетам, занимающим лидирующие позиции, либо к опытным сотрудникам СДК, так как, без этого, будет совершено множество ошибок, факультет будет стоять на месте и не развиваться.

Помимо того, что управленцу необходимо изучить все особенности сферы своей деятельности, ему необходимо выбрать для себя одну или несколько веток творческого личностного развития, это нужно для того, чтобы быть компетентным и в перспективе по мере развития коллектива, взять на себя одну из сфер творчества. К ним можно отнести вокал, хореографию, театр, режиссуру, журналистику, оригинальный жанр и т.д. Если у данного человека нет ярко выраженного таланта, или он не особо горит учиться творчеству для выступления на сцене, можно попробовать себя в таких направлениях как администрирование, PR, художественное, световое оформление сцены и т.д. Очень важно, быть компетентным в какой либо сфере и желательно не в одной, а двух или трех минимум на уровне выше среднего, при этом продолжая обучаться и развиваться. Это нужно для того, чтобы люди понимали за кем они идут, что руководитель целеустремлен и имеет необходимые навыки для реализации поставленных перед собой целей. Присутствие у руководителя вышеописанных навыков позволит вызвать доверие коллектива, возможное желание людей стремиться достичь подобных высот в интересующих их творческих направлениях.

Прежде чем набирать команду необходимо определить путь развития на первом этапе. На факультете часто бывает, что есть люди, которые умеют создавать творческие продукты, т.е. танцы, песни, стихи и т.д., но нет людей, которые хотели бы заниматься организационными моментами, с такой же отдачей как люди, выступающие на сцене. Еще чаще бывает, что маленькие факультеты, на которые, итак, люди поступают в небольшом количестве, не имеют среди этого ресурса ни большого количества творческих исполнителей, ни людей, которые хотели бы организовывать. В отличие от больших и популярных для поступления факультетов, управленцу придется в этом случае пытаться обучить людей, у которых есть большое желание научиться. При помощи этих людей далее создавать вокруг себя команду единомышленников, которые будут на первом этапе направлять свою деятельность, как на творчество, так и на организацию мероприятий, поскольку других вариантов в первый год становления коллектива – нет. В такой ситуации придется максимально заняться мониторингом, как уже имеющихся студентов факультета, так и вновь прибывших, узнавать об их талантах, стараться привлечь их в творческую среду университета и факультета в частности. С привлеченными студентами работать необходимо крайне деликатно и грамотно выстраивать коммуникации, поскольку это единственный ресурс, при помощи которого можно творить и организовывать, а плохо выстроенная коммуникация может сопутствовать уходу этих людей, тем самым усугубляя и без того сложную ситуацию для развития.

Второй путь развития, это когда факультет большой и можно привлечь людей для просмотра и отбора сначала в состав, как минимум, исполнительский. Часто бывает, что на больших факультетах, при качественно выстроенной методике привлечения людей к творчеству, можно выявить множество талантливых людей, которые уже с детского возраста чем-либо занимаются, постараться на первом этапе предложить этим студентам, не только проявить себя как исполнителя, но и попробовать себя в роли организатора. Естественно менеджер должен опираться на свой опыт и на внутренние качества студента, при возникшем желании позвать определенного человека на уровень управления, давая изначально проявлять себя в мелких ответственных заданиях. В следствии появляется «здоровая» конкуренция, как на исполнительские номера, так и в организации мероприятий, что порождает, развитие людей, благодаря желанию проявить свои лучшие качества. Многое зависит от того, насколько убедительно преподносит менеджер то, чем планирует заниматься коллектив, к ка-

кому результату должна стремиться команда, при этом вносится понимание перспектив, в противном случае мотивация у команды будет небольшой.

Набор ресурса для творчества зависит от множества факторов, есть вероятность, что, со временем, даже на небольшом факультете соберется очень сильный творческий коллектив, который установит высокую планку в исполнительском уровне, тогда придется прибегать также к методике отбора людей, повышая критерии отбора. На большом (по численности) факультете, наоборот, может в определенный год не прийти необходимого количества талантливых первокурсников, готовых обучаться и творить вместе с факультетом, при условии образовавшегося до этого сильного коллектива, один год отсутствия ярких исполнителей несильно скажется на общем уровне. С коллективами небольших факультетов тоже может случиться подобная ситуация в перспективе, но действовать в подобном случае необходимо одинаково. Даже самый критичный случай, когда уже на втором году творчества возникнет нехватка творческого ресурса, крайний вариант это обратиться за помощью к другим факультетам с более мощной ресурсной базой, но в дальнейшем, так или иначе, рассчитывать на своих людей.

В будущем, неважно, какой будет выбран путь развития, этот недостаток придется восполнять, воспитанием и выращиванием имеющихся ресурсов, которые не соответствуют оптимальному уровню. Все вышесказанное необходимо учесть и организовывать индивидуальную работу с людьми, которые в перспективе могут стать лидерами факультета и занять место менеджера для того, чтобы минимизировать риск «обрушения» всей начатой деятельности, и уже с самого начала готовить себе потенциальную замену в каждом из пришедших поколений.

После определения коллектива, необходимо раздать всем задания по реализации уже разработанного плана действия на каждый из этапов «студенческой весны», делегировать некоторые полномочия самым ответственным и проявившим себя людям в различных творческих и организационных направлениях. На первом этапе формирования команды большинство задач и функций придется реализовывать самому руководителю, поскольку новообразованный коллектив еще не способен решать ключевые задачи. При этом, просить помощи и вовлекать участников команды для реализации этих задач под личным контролем можно и необходимо, иначе личностный рост каждого из участников потенциальной команды будет осуществляться значительно медленнее.

При исполнении задач на первом этапе (первый год создания коллектива), руководителю, и исполнителям, ответственным за различные направления, придется в значительной мере, консультироваться с опытными людьми с других факультетов

Во время подготовки ко всем этапам СДК ежегодно проводит обучающие семинары, где опытные и компетентные сотрудники показывают, как необходимо создавать творческие продукты в различных направлениях. Поэтому на первых этапах формирования коллектива и команды, на данные семинары придется ездить всем ответственным за творческие направления, пытаться вынести максимум знаний из этих семинаров, чтобы потом делиться этим опытом с людьми из своей сферы деятельности. Это очень важный аспект подготовки, поскольку именно на этих семинарах даются базовые и традиционные основы творческой деятельности СДК ПГНИУ, который считается одним из сильнейших творческих вузов в стране. Эти семинары дают возможность генерировать множество идей, для реализации на своих концертных творческих номерах или программах. В процессе семинара происходит сплочение коллектива, который со временем должен перерасти в крепкую команду. После определения всех ответственных за направления, распределения заданий, менеджеру необходимо организовать процесс реализации и составить план выполнения со всеми сроками. Необходимо контролировать развитие творческого продукта, и по мере своих навыков и знаний, или опыта полученного при просмотре других номеров или концертных программ, пытаться скорректировать по максимуму верное направление для каждого из организаторов.

Одним из важных элементов функционала менеджера в социокультурной сфере является мотивация. Творческие люди вольны, и не приемлют, когда на них оказывают давление, показывая те или иные ошибки, указывая на то, что может быть правильно только так, а не иначе. Исходя из этого, менеджер должен выработать индивидуальный подход к каждому из своих подчиненных, чтобы постоянно держать в их творческом тонусе и вдохновении, тем самым увеличивая вероятность создания высококлассного творческого продукта.

Негативные методы влияния и управления в сфере, где не присутствует материальное поощрение, очень отрицательно сказываются на морали исполнителей, и это может стать причиной их ухода из коллектива, а на первых этапах вероятнее всего их ничего не остановит, и со временем они могут бросить начатое. Это не означает, что не нужно в определенных ситуациях быть в меру жестким и решительным, поскольку, может случиться ситуация, что, если, менеджер позволит во время

работы дружить со своими подшефными, как часто и бывает в неформальных группах, то со временем случится так, что люди вокруг будут воспринимать его как друга или знакомого, и уже не будут реагировать соответствующе и исполнять указания в должной мере. Если это случится, то такой подход, в дальнейшем, может сказаться на организационном этапе подготовки как к мероприятиям с мерами, так и во время принятия решений в организационных моментах.

Первый год создания творческого коллектива является базовым и самым трудным этапом. В первый год крайне сложно добиться высоких результатов, обладая минимумом знаний в организации управления, даже если имеющийся ресурс по стечению обстоятельств обладает высоким исполнительским мастерством и творческим потенциалом. Трудолюбие, упорство, вера в собственные силы менеджера, осознанное понимание конечного результата, стремление качественно отладить систему коммуникаций, формирование командного духа, получение необходимых навыков и знаний каждого участника творческой команды, желание все доделывать до конца, стремясь получить оптимальный результат – вот к чему необходимо стремиться на первом этапе создания. В первый год места с 10 по 7 будет считаться хорошим сдвигом, при условии, что другие коллективы будут уже подкованными и достаточно крепкими. Это положит начало успешной, перспективной творческой деятельности.

В последующие годы необходимо ставить задачи постоянного повышения творческого результата. Это достигается за счет привлечения новых творческих ресурсов, с которыми должна проводиться индивидуальная работа, и, в зависимости от количества привлеченных студентов, разрабатывается индивидуальный план работы с каждым из них. Это нужно для того, чтобы они чувствовали свою необходимость, ценность и важность в данном коллективе. Также, для результата, необходимо помнить о постоянном развитии уже имеющихся членов коллектива. Менеджеру следует постоянно мотивировать, чтобы со временем, появлялись люди, способные как отдельные творческие единицы в определенных направлениях, формировать свое направления, набирать к себе людей на обучение, передавая свои уже накопленные знания, для последующего конвейерного развития данного направления. Периодически, выделяя самых перспективных студентов, эти творческие единицы должны точно так же, как и они сами, заинтересовать их, для продолжения работы направлений, и передачи знаний из поколения в поколения в каждой творческой группе одной большой творческой команды. Данный подход создаст огромный базовый потенциал для развития, как всех направлений творчества, так и команды в целом на протяжении длительного периода, пока данная методика по каким либо причинам не даст сбой. Для успешной реализации этого подхода, главному менеджеру нужно обладать навыками убеждения и искать к ключевым единицам своей команды правильный подход для мотивации, чтобы эти люди также в приоритет, как и менеджер, поставили себе глобальную цель успеха команды, как минимум, равноценными своему личностному развитию в этой команде.

Каждая творческая единица должна ставить себе осознанные задачи и идти к достижению успеха всей команды. На практике это достаточно трудный момент, но те люди, которые проходят студенческую жизнь в активном творческом процессе, понимают, что если остановиться и не искать новых путей развития, то конкурентная среда быстро поглотит все начинания команды. Поэтому менеджер должен изначально дать понять, что каждый новый творческий продукт – уникальный и создается на основе базовых канонов, но имеет право быть полностью подвержен формальным изменениям, по личностному творческому усмотрению его создателя.

Самый важный элемент творческого коллектива – формирование команды. Отношения между участниками коллектива должны быть не просто рабочими. Всем участникам коллектива, чтобы стать командой необходимо как минимум уважать деятельность друг друга, и при неудачах не пытаться морально надломить человека, а наоборот оказать поддержку и помощь. Формирование команды должно осуществляться посредством совместного времяпровождения вне университета и без творческой деятельности. Это в значительной мере сблизит и создаст уверенность между участниками коллектива друг в друге. Зная, что можно доверять люди погружаются в деятельность своего направления с полной отдачей, осознавая, что другие направления в надежных, опытных руках. Как следствие продуктивность всего коллектива очень сильно повышается. При условии, что команда будет сформирована, менеджер имеет право, делегировать свои управленческие функции самому успешному и ответственному члену команды, не зависимо от направления его деятельности. Самому менеджеру необходимо оставаться лидером, который в нужный момент сможет подтолкнуть всю команду на продуктивную работу, и, ввиду своего большого сформировавшегося опыта, скорректировать деятельность тех или иных направлений, тем самым давая возможность новым поколениями почувствовать себя в роли управленцев, оставляя после себя достойную смену руководства созданной им творческой команды. К этому действию менеджеру необходимо подойти на последнем курсе своего обучения в университете, при условии завершения учебы в данном заведении.

При таком подходе менеджера, в течение четырех - пяти лет, при условии, что самые лучшие кадры будут составлять костяк команды, ее результаты повысятся до лидирующих позиций. В теории команда должна стать образцово показательной, на которую необходимо равняться другим и заимствовать уже другими факультетами их опыт работы. При полном формировании команды и отлаженной системы работы отдельных направлений, имеющая уже большой опыт, сплоченная организационная группа будет уже совместно влиять на создание больших творческих продуктов, таких как концертные программы, театральные спектакли, организацию мероприятий и т.д. Результат такой деятельности это следующий этап, к которому должен прийти коллектив для увеличения эффективности их деятельности. Умение работать в команде и опыт каждого из ее участников в различных сферах, будут давать новый взгляд на создание творческого продукта. После просмотра потребителем (зрителем) творческих программ и номеров, должны остаться положительные впечатления и повод задуматься над тем, что хотели донести создатели этого продукта, зритель должен захотеть отдавать положительную обратную связь, с уважением и авторитетом относиться к творчеству команды и ее отдельных участников. Постепенно, с некоторыми отклонениями, пополнением новыми участниками уже сплоченной команды и успешного вливания новичков в коллектив, принятия ими общих правил, команда будет постоянно развиваться, показывать очень высокие результаты, находясь на флагманских позициях долгие годы. Самое важное помнить, что неформальный лидер у команды должен быть всегда, он даже при самых критичных отклонениях, должен взять и «взбодрить» все ресурсы для возвращения к успешной творческой деятельности.

Для любого творческого коллектива крайне важно наличие опытного управленца, в большинстве же случаев происходит просто спонтанное разделение полномочий, отсутствие общего развития. Данный пример можно транслировать на любые творческие коллективы, учитывая специфику деятельности. Важно понимать, что, как только в коллективе развитие начнет приостанавливаться, управленцу не нужно «падать духом», а полностью заняться стабилизацией ситуации. Необходимо постоянно развиваться, видеть конечную цель, ставить себе новые задачи, верить в успех дела, доводить начатые проекты до конца, при необходимости, улучшать моральный дух всей команды. При этом не забывать, что на команду можно положиться, тем самым укрепляя коллективный дух, и развивая тем самым других участников коллектива. Менеджер социокультурных проектов, должен обладать коммуникационными навыками, умением мотивировать для того, чтобы все участники творческого процесса могли оптимизировать свой внутренний потенциал и действовали на общие командные действия с полной самоотдачей, осознавая всю важность выполняемых ими функций и работы. Любая творческая сфера при наличии проектного менеджера будет развиваться значительно эффективнее. А культурного развития в обществе, будет повышать общую положительную тенденцию улучшения других сфер жизнедеятельности.

#### **Список литературы**

1. Булавина Д.М. Проектная деятельность в сфере культуры как механизм реализации культурной политики: Автореф. дис. канд. культ. наук: М., 2014. 32 с.
2. Заренков В.А. Управление проектами: учеб. пособие. 2-ое изд. М.: АСВ, 2013. 312 с.
3. Золотова Л. Спонсорство и фандрейзинг в российской культуре: новейшие тенденции и обзор опыта // Институт культурной политики. 2013. №7. С. 51–58.
4. Кудринская Л.А. Благотворительность и спонсорство в современном российском обществе: опыт теоретического анализа // Омский Научный Вестник. 2009. №8-82. С. 73–77.

## **СОВРЕМЕННЫЕ ФОРМЫ САМОЗАНЯТОСТИ: ПРАКТИКА РАБОТЫ НА YOUTUBE**

Самозанятость в наше время актуальна как никогда. Все больше людей предпочитают открывать свое дело и работать сами на себя. Важное отличие самозанятости от индивидуального предпринимательства – отсутствие наёмных работников. То есть самозанятый человек – это фактически человек, который работает сам и на самого себя.

На сегодняшний день существует множество средств и способов самозанятости. В этой статье автор рассматривает самозанятость на YouTube. Говоря о форме работы на YouTube, следует понимать, что для каждого человека она будет разной. Для кого-то это будет лишь хобби, приятное времяпровождение или просто отдушина. А для кого-то это будет коммерческий проект, основное средство заработка и даже, возможно, существования.

Автор рассматривает такую форму, как средство заработка. По большей части форма, как средство заработка свободна. Каждый решает сам для себя, сколько времени уделять работе. Этим можно заниматься как 5 минут в день, так и часов 8, что составляет длительность обычного рабочего дня. На мой взгляд, чем больше вы вкладываете сил, тем, соответственно, будет выше ваш результат.

YouTube – сайт, предоставляющий пользователям услуги хранения, доставки, показа и монетизации видео. А также, с недавнего времени он выступает как площадка для прямых трансляций. Пользователи могут загружать, просматривать, оценивать, комментировать, добавлять в избранное и делиться теми или иными видеозаписями. Благодаря простоте и удобству использования YouTube стал популярнейшим видеохостингом и вторым сайтом в мире по количеству посетителей. Сайт YouTube был основан в 2005 г. и выкуплен Google уже в 2006 г. На западе YouTube стал набирать популярность с самого его основания и набирает ее по сей день.

В нашей стране люди знали о существовании YouTube, но по настоящему популярным сайт стал лишь 5 лет спустя, в 2010 г. Этому сильно поспособствовали такие проекты как “+100500”, “This is хорошо”, а также такие авторы как Илья Мэддисон, Эльдар Бродвей, Сэм Никель с его «пижамной армией», “BadComedian”, “TheUsslesMouth”, “Eligorko” и многие другие видные деятели тех лет. Численность пользователей YouTube превысила 1 млрд человек, что является третью всех пользователей в интернете, и она не прекращает расти. Общее время просмотра единицы контента растет каждый год на 50%.

Говоря об особенностях контента на YouTube, невозможно выделить какой-то определенный тип. Существует тысячи каналов самой разнообразной тематики, начиная от прохождения видеоигр, заканчивая шептанием приятных слов на камеру.

Виды доходов на YouTube можно разделить на две группы. Это доходы от монетизации ваших роликов на самом сайте и продажи рекламных мест на вашем канале/ролике/проекте.

Автор задается вопросом, как монетизировать ролики на сайте Youtube. Вы, безусловно, замечали, что, когда на YouTube включаешь видеоролик про милых котят, у вас всплывает реклама, которую нельзя пропустить в течение какого-то времени; или во время просмотра у вас появляется небольшой рекламный баннер. В этом и заключается монетизация ролика. Чтобы монетизировать контент, нужно заключить договор с самим YouTube (прямая партнерская программа) или же воспользоваться услугами партнерских сетей (партнерская программа через посредника). В случае прямой партнерской программы пользователь получает полный доход с роликов (с вычетом процента, который забирает YouTube), но он практически никак не защищен в спорных вопросах авторского права и прочего.

Любой контент, который пользователь производит, используя свои собственные, приобретенные или не обладающие авторскими правами видео-, аудио- и фотоматериалы, автоматически закрепляется за ним как за автором (исключение составляет creative common лицензия, которая позволяет использовать ролики других авторов, в том числе и в коммерческих целях, и дает другим пользователям возможность делать то же самое, при активации этой лицензии на роликах). В случае использования авторского контента или возникновения спорной ситуации, YouTube просто блокирует ролик, и пользователи сами занимаются урегулированием возникшего конфликта. Также YouTube



отдает предпочтение авторам, у которых аудитория на канале составляет сто тысяч и более зрителей. Помимо всего прочего ещё одной проблемой является вывод средств и их конвертация.

Партнёрская программа через посредника дает полную юридическую защиту, может проконсультировать вас практически в любой момент по любым спорным вопросам. Также партнёрские программы через посредников чаще устраивают различные мероприятия, нежели чем сам YouTube. В случае, если вы заключите контракт с партнёрской программой через посредника, вы будете отдавать 20-30 процентов от вашей выручки. Ну и конечно же, они работают порой недобросовестно и отдают предпочтение авторам, как и сам YouTube, с аудиторией сто тысяч зрителей и более.

Продажа рекламных мест на канале\ролике\проекте состоит в том, что рекламодатели на прямую связываются с вами по электронной почте или через социальные сети. У большинства крупных каналов есть прайс-листы с ценами на различные услуги, предоставляемые ими и рекламодатель уже сам, решает, какую услугу он хочет заказать. После того, как рекламодатель определился, он связывается с владельцем канала или рекламным менеджером владельца, договаривается о виде услуги, цене, дате “выкладки” ролика и высказывает свои предпочтения. В назначенный срок владелец канала выпускает рекламный ролик. Существует несколько видов услуг, которые может предложить владелец канала: реклама в начале ролика, реклама в конце ролика, интеграция проекта\услуги\продукта в ролик, отдельный ролик, отметка «мне нравится» на ролике, а также владелец канала может договориться с рекламодателем о каком-либо сотрудничестве или специфичной рекламе.

Чтобы воспользоваться всеми благами монетизации на YouTube, вам должно быть 14 лет и более (в случае, если вы несовершеннолетний, то тут уже придется опираться на ваших родителей или опекунов). Вы заключаете договор с YouTube удаленно. Вам нужно будет его полностью прочитать, поставить свою подпись, отослать свои контактные и паспортные данные. Намного проще заключать соглашение именно с партнерской сетью, нежели чем с самим YouTube на прямую. Все налоги оплачивает сам YouTube. Вы уже получаете прибыль с вычетом всех налогов и процентом, который он забирает. В случае прямой партнерской программы вы можете вывести средства с помощью PayPal или Rapida. Это достаточно сложный и трудоемкий процесс, поэтому это еще один явный плюс партнёрской программе через посредника, так как большинство таких партнерских программ имеют возможность вывести ваши средства практически на любую удобную вам систему, начиная от банковской карты и заканчивая криптовалютой.

На YouTube существует сложная система алгоритмов, которая позволяет продвигать видеоролики на главную страницу и в похожие видео. Алгоритмы часто меняются, что создает большие проблемы авторам и пользователям, но этого мы коснемся немного позже. Суть работы этих алгоритмов до сих пор не полностью известна и кристально прозрачна пользователям и авторам и даже некоторым сотрудникам Google и YouTube. Контент на YouTube подбирается пользователям на основе их предпочтений. Условно говоря, при просмотре роликов с котятами, YouTube будет предлагать к просмотру больше роликов с ними.

Автор выделил несколько вещей, которые помогут продвинуть видео. Во-первых, чем больше новый видеоролик (или как на YouTube он называется “новинка”) получает взаимодействия со стороны пользователей и подписчиков в течение нескольких первых дней после публикации, тем выше он будет в поиске и релевантнее в самих алгоритмах. Во-вторых, чем больше время просмотра ролика (здесь имеется ввиду не количество просмотров у ролика, а среднее количество времени его просмотра), тем он будет более привлекателен для рекламодателей. Соответственно такой ролик будет выше в поиске и будет больше предлагаться пользователям к просмотру. В-третьих, очень большую роль имеет превью у ролика (картинка у видео), четко подобранное название, оптимизированные мета-данные и грамотно проставленные теги, которые будут отражать суть ролика. Также на оптимизацию влияет недавнее обновление, которое позволяет прописывать в описании ролика «хэштеги». В-четвертых, как бы тривиально это не звучало, ролик должен быть интересным. В это понятие входит очень много факторов, начиная от хорошо поставленного голоса, заканчивая хорошим монтажом и «постпродакшеном».

Алгоритмы также влияют на монетизацию. Как уже было написано ранее, YouTube отдает предпочтение роликам с высокими показателями среднего времени просмотра. Отсюда следует, что в настоящее время YouTube нацелен на то, чтобы авторы выпускали длинные ролики (более 10-ти минут), так как такие ролики будут более релевантны для рекламодателей. Более того, в длинный ролик можно поместить больше рекламы (согласно политике YouTube реклама без возможности пропуска может быть поставлена не более чем 1 раз за 6 минут видеоролика). Также алгоритмы более «дружелюбны» к контенту партнеров.

Как сказано выше, алгоритмы у YouTube в последнее время очень часто меняются, что приводит к большим проблемам. В настоящее время, а именно в 2017 г., алгоритмы у YouTube снова изменились, что поставило многих авторов, в том числе и меня, в затруднительное положение. Мои, и ролики многих других моих коллег, просто перестали выходить на главную страницу и в похожие. Соответственно, они стали набирать куда более меньшие просмотры, и доходы сильно упали. Дело в том, что вид моего контента достаточно сложен в реализации. На производство одного видео уходит в среднем 3–4 дня. И, к сожалению, теперь затраченное время не окупается в полной мере, а порой и почти полностью. Чтобы всё восстановить, приходится заново изучать уже новые алгоритмы и подстраиваться под них.

YouTube становится все больше и больше коммерческой платформой и тем самым убивает на корню творчество. Становятся востребованными пустые, не несущие никакого смысла и даже, не побоюсь этого слова, глупые ролики. Проблема с алгоритмами – трудная, но не нерешаемая.

Во-первых, YouTube – монополист в сфере сайтов видео-хостингов, и уход на другую платформу не возможен. Так что придется подстраиваться под постоянное изменение алгоритмов. Совсем необязательно делать «глупые» видео. Возможным решением данной проблемой может послужить диверсификация контента. Я уже провел небольшой эксперимент на моем канале, но, к сожалению, результаты оставили желать лучшего. Но это не конец, я буду пробовать снова, и рано или поздно я отыщу свою нишу.

Сейчас мы рассмотрим более наглядно мой эксперимент. Род моей деятельности на YouTube связан с игрой «Minecraft». Я делаю «Машинимы» – небольшие, короткометражные фильмы или мультфильмы, снятый на «движке» игры. В рамках исследования контента, была предпринята попытка диверсификации и автор снял ролик, отличающийся от того формата, которым автор занимается. В соответствии со спросом на YouTube, был создан «длинный» ролик (15 минут) разговорно-развлекательного типа. В этом ролике персонаж одной из авторских «машиним» строит нелепый дом, выдавая смешные комментарии в процессе постройки. Ролик нарочито был абсурдный и при этом смешной. К сожалению, эксперимент не дал того результата, на который рассчитывал автор. Публика канала отреагировала на этот ролик достаточно хорошо. Соотношение положительных оценок и комментариев к просмотрам было очень хорошим. Практически всем активным зрителям понравилась данная диверсификация, но, к сожалению, ролик не попал на главную страницу, в поисковые и прочие «топы». За 3 недели ролик набрал всего лишь 8 тысяч просмотров, что можно считать провалом. В среднем «машинимы» набирают 50 тысяч просмотров и более. Оценки же ролика были очень положительными, из чего следует, что зрители готовы видеть ролики других форматов.

В качестве выводов по результату исследования сайта YouTube как формы самозанятости я отмечу, что эксперимент с контентом оказался неуспешным и не принес больше дохода. Мне остается только пробовать развивать свой контент в каком-нибудь другом направлении. Следующий видеоролик-эксперимент, который я собираюсь опубликовать в ближайшее время, будет снят с помощью шлема виртуальной реальности HTC-Vive. Данная ниша практически не занята другими авторами, так что у меня будет шанс получить заветные просмотры. Таким образом, сайт YouTube развивается, меняется контент, авторам необходимо быстро реагировать и подстраиваться под изменяющиеся требования владельцев ресурса YouTube чтобы это стало источником полноценного дохода и самозанятости.

#### **Список литературы**

1. Сайт «ю-туб». URL: <https://www.youtube.com/>.
2. Канал автора «Машиним». URL: <https://www.youtube.com/user/TheToxaRevangeNew>.
3. Статья про самозанятость. URL: <http://posobie-help.ru/subsidii/business/samozanyatyegrazhdane.html>.

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ**

Предприятия машиностроительного профиля, которые функционируют в развитых странах, постепенно исчерпывают традиционные возможности развития, поскольку освоили энерго- и материалосберегающие технологии, наладили эффективное взаимодействие с потребителями и поставщиками, внедрили системы управления качеством и автоматизировали все ключевые бизнес-процессы. Для получения устойчивых конкурентных преимуществ машиностроительным предприятиям необходимо внедрение и развитие систем управления знаниями, которые позволят обеспечить стратегические перспективы в условиях неопределенности внешней среды и структурных сдвигов в мировой экономике. Отечественные машиностроительные предприятия, часто отстают в технологическом и организационном плане, поскольку требуют совершенствования управления накопленными знаниями и формирования концепции создания новых знаний как устойчивого источника получения прибыли.

Основной целью статьи является формирование теоретических основ разработки систем управления знаниями на отечественных машиностроительных предприятиях. Следует выполнить следующие задачи:

- уточнить определение и описать взаимосвязь базовых категорий, среди которых «знание», «интеллектуальный капитал», «коммуникации»;
- исследовать существующие концепции управления знаниями на предмет целесообразности использования на отечественных машиностроительных предприятиях;
- сформировать структурную модель создания и использования знаний в процессе производства продукции машиностроения.

Теоретические подходы к управлению знаниями начали формироваться на Западе в начале 80-х гг. и за последние десятилетия ученые разработали немало концепций управления знаниями и прикладных методик. Наиболее известными в этой области является исследования П. Друкера, Л. Едвинсона, М. Эрла, И. Нонака, М. Полани и др.

На сегодня разработаны базовые подходы к построению системы знаний предприятий, сформированы теоретические концепции, существуют разработки в области стратегии управления знаниями, описаны основные функции управления знаниями и т.д.

Несмотря на значительный интерес научного сообщества к проблемам управления знаниями существуют пробелы в формировании категориального аппарата и определении четких взаимосвязей между базовыми понятиями, выделяют управление знаниями в отдельную отрасль менеджмента. Кроме того, недостаточно разработанными остаются отраслевые аспекты управления знаниями, в частности в машиностроении.

Результаты исследования. Эффективное создание и использование знаний является безоговорочным фактором устойчивой конкурентоспособности машиностроительных предприятий, однако часто отечественные менеджеры различных уровней управления не видят разницы между накопленными и систематизированными информационными массивами и знаниями. Разницу между информацией и знаниями Карл Вииг определил так: «знания состоят из истин и представлений, точек зрения и концепций, суждений и предположений, методологий и ноу-хау. Мы накапливаем знания, организуем их, интегрируем и сохраняем в течение длительного времени, чтобы применить в конкретной ситуации. Информация же состоит из фактов и данных; мы последовательно применяем знания для интерпретации имеющейся информации, чтобы принимать решения» [1, с. 64].

По П. Друкеру, знания – это способность применять информацию в конкретной сфере деятельности, а источником особой специализации, а с ней и выживания бизнеса и его роста, является специфическое знание, которым владеет группа людей в этом бизнесе [4, с. 102].

Г. Круг определил знания как совокупность сведений и способностей, которые использует индивидум для решения задач, а также позволяют использовать информацию [6, с. 76].

ИмPLICITное (скрытое) знание базируется на опыте и личных ценностях, оно часто не осознается, а эксплицитное знание более схематическое, может быть представлено в абстрактной фор-

ме и легко передается по каналам коммуникации. Кодификация знания, то есть его переход от имплицитной к эксплицитной форме является предпосылкой его коллективного использования.

Два подхода к определению знаний сформировал Ю.В. Фролов [10, с. 53]:

- Знание – это комплекс идей, методов, ценностей и норм в рамках одной или нескольких научных дисциплин (познавательный подход).
- Знание – это способность организации распознавать явления, реагировать на изменения внешней среды, творить средства коммуникации, формировать будущее и необходимые компетенции (организационный подход).

Знание имеет определенные измерители своей ценности. Прежде всего, важно, его можно наблюдать в вещественном виде (конкретная технология). Кроме того, имеет значение комплексность и простота использования знания и то, нужны вспомогательные средства для его применения. В конце знание может быть преобразовано в прибыль предприятия и оценено в денежном выражении. Таким образом, знания формируют интеллектуальный капитал предприятия, измеряют как совокупную разницу между рыночной стоимостью компании и стоимостью ее материальных активов.

Классическая структура интеллектуального капитала Т. Стюартом предусматривает выделение человеческого, организационного и потребительского (клиентского) капитала.

М.В. Данилина выделяет четыре составляющие - рыночные активы, интеллектуальная собственность, человеческие активы, инфраструктурные активы [3, с. 402]. По Ю.С. Сероштановой, кроме человеческого и потребительского капитала следует рассматривать структурный капитал, к которому относятся программные средства ЭВМ, программное обеспечение, базы данных, организационная структура, патенты, товарные знаки, а также различные организационные механизмы, которые обеспечивают производительность работников и функционирование компании [9, с. 90]. П. Дойль в структуре интеллектуального капитала изучает технологические, стратегические и репутационные активы, человеческие ресурсы, организацию и культуру [7, с.93].

Преобразование информации в знания, а знания через интеллектуальный капитал в экономический результат невозможно без коммуникаций, которые обеспечивают передачу данных к заинтересованным сторонам, их преобразования и использования. Проведенные исследования показывают, что понятие коммуникации дефинируется не всегда однозначно, поскольку базируется на нескольких взаимосвязанных аспектах. Таких аспектов как минимум три (рис. 1):

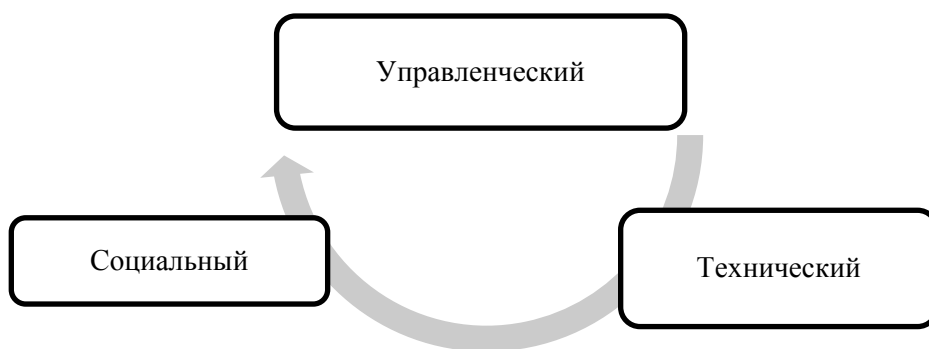


Рис. 1. Основные аспекты коммуникации на предприятиях машиностроительной отрасли [9, с. 91]

1. Управленческий аспект – коммуникация рассматривается как процесс обмена информацией между двумя или более участниками в организации. На основе проведенного информационного обмена руководитель получает данные, необходимые для принятия управленческих решений, причем участниками коммуникации могут быть любые подразделения, должностные лица и технические объекты в организации. Коммуникации связаны процессом, который встроен во все основные виды управленческой деятельности.

2. Технический аспект – коммуникация рассматривается как комплекс технических средств для передачи информации с помощью различных каналов и форм связи (почта, радио, телевидение, телефон, телеграф, спутниковая связь). При этом к каналам связи включается транспортная и коммунальная инфраструктура.

3. Социальный аспект – коммуникация рассматривается как акт общения между двумя и более лицами, основанный на взаимном обмене и передаче информации, доброжелательности и взаи-

мопонимании. При этом помимо информации участники обмениваются эмоциями и ценностными представлениями.

На основании изучения и обобщения подходов различных авторов относительно понятия коммуникации можно сформулировать такое определение.

Коммуникация – это обмен информацией между элементами системы управления (работниками и подразделениями различных уровней) и с внешней средой (в лице контрагентов и регулирующих органов), обеспечен необходимой и достаточной технической инфраструктурой, который осуществляет управленческий и социальное влияние [2, с. 35].

Рассмотрим известные концепции управления знаниями на предмет возможности и целесообразности их использования на отечественных машиностроительных предприятиях.

И.С. Салихова выделила основные школы управления знаниями, среди которых системная, картографическая, процессная (технократический подход), коммерческая (экономический подход), организационная, пространственная и стратегическая (поведенческий подход) [8, с. 47].

Системная школа основана на традициях систем знаний и экспертных систем, ее основная идея – получить знания и сделать их доступными для использования.

Картографическая школа связана с отображением организационного знания через установление взаимосвязей между знанием и людьми с помощью современных информационных технологий.

Процессную школу можно рассматривать как результат реинжиниринга бизнес-процессов, которые усиливаются, когда оперативному персоналу предоставляют необходимые знания. При этом считается, что процессы управления потребуют большего объема знаний, чем бизнес-процессы.

Экономический подход базируется на коммерческой защите и использовании интеллектуальных активов, как носителей знания - патентов, авторских прав и торговых марок. Такой подход требует команды специалистов и создания технологии управления интеллектуальной собственностью как постоянного процесса.

Организационная школа предполагает интенсивное использование групп людей для активизирования обмена и использования знаний. Эти группы могут принадлежать организации или быть межорганизационные, при этом используются элементы неформальных коммуникаций.

Пространственная школа базируется на использовании пространственного дизайна для содействия обмену знаниями – устанавливают автоматы для продажи напитков, устраивают открытые пункты питания.

Стратегическая школа рассматривает управление знаниями как размерность конкурентной стратегии. Целью стоит использование активов знания на базе разнообразных средств, заимствованных из других подходов.

В рамках отдельных подходов (школ) разработаны концептуальные модели управления знаниями, сравнительная характеристика которых осуществлялась по критерию возможности использования на отечественных машиностроительных предприятиях на современном этапе их экономического развития (таблица).

Большинство описанных концепций управления знаниями не может быть использована в полном объеме на отечественных машиностроительных предприятиях за недостаточном уровнем развития информационной инфраструктуры, корпоративной культуры и системы стратегического планирования. Зато относительно несложно можно внедрять отдельные элементы моделей Сливостки-Моррисона, И. Нонака, Л. Едвинсона.

Все подразделения машиностроительного предприятия можно разделить по их отношению к процессу производства знаний, степени участия, виду продуцируемых информации и знаний, связями в едином процессе создания цепочки ценности. Производство информации и знаний будет основной деятельностью для конструкторско-технологических и планово-производственных подразделений.

**Сравнительная характеристика известных концепций управления знаниями [2; 8; 10]**

| <b>Концепция управления знаниями</b>                   | <b>Сущность и особенности</b>  | <b>Ограничения в применении на отечественных машиностроительных предприятиях</b>                 |
|--|--|--|
| Модель К.Виига – «знание-технология-бизнес-управление» | Управление знаниями базируется на четырех положениях: создание и проявление знаний в технологиях и процедурах, постоянные исследования знания, оценка знания для каждого бизнеса, активное управление знанием в течение всего жизненного цикла товара и инноваций  | Возможны проблемы в процессе оценки знания на начальных стадиях жизненного цикла продукции       |
| Концепция организаций, обучающихся П. Сенге            | Базируется на пяти умениях организации: навыки совершенствования личности, интеллектуальные модели, корпоративное видение, групповое обучение, системное мышление  | Слабое системное мышление и отсутствие общего корпоративного видения                             |
| Четырехфазная модель Секи И. Нонака                    | Передача явных и неявных знаний между четырьмя фазами (социализация, экстернализация, комбинация, интернализация) по трем уровням социальной агрегации (индивид, группа, контекст)   | Неблагоприятные условия создания знаний и неподходящая структура организации                     |
| Концепция Ф. Янсена                                    | Знание получают в процессе динамического моделирования   | Отсутствует прикладной инструментарий  |
| Модель Л. Едвинсона                                    | Сложившаяся схема взаимодействия четырех компонентов интеллектуального капитала: человеческого и структурного капитала, бизнес-активов и интеллектуальной собственности  | Сложность адекватного управления отдельными бизнес-процессами                                    |
| Модель В. Бурена                                       | Рассматривают два набора характеристик: имеющие отношение к интеллектуальному капиталу (человеческий, инновационный, процессный, клиентский) и имеющие отношение к финансированию и эффективности бизнеса  | Неоднозначные взаимосвязи между подсистемами управления и недостаток оборотных средств           |
| Модель экологии Д. Сноудена                            | Система знаний состоит из четырех элементов: явное и неявное знание, активы знаний, вера, определенность и неопределенность решений по целям и причинным связям  | Преимущественно тяжелый моральный климат в коллективах   |
| Модель таксономии управления знаниями Деспре и Шаувеля | Выделены четыре аспекта: время, тип знания (явные и неявные), уровень социальной агрегации, контекст. Классифицированы действия по управлению знаниями: бизнес-интеллект, бенчмаркинг, построение банков данных, программное обеспечение, группы практики, инновации (творчество и синергия), обучение и развитие компетенций. | Не развиты централизованные службы, которые могли бы заниматься комплексным управлением знаниями |
| Модель Г. Хедлунда                                     | Анализ двух наборов концепций (тип неявного знания и тип явного знания) по трем формам знаний (познавательное, навык, воплощенное) на четырех уровнях социальной агрегации (индивидуумы, малые группы, организации, межорганизационная среда)  | Значительные трудности на уровне межорганизационные среды  |
| Модель М. Ерла   | Три уровня знаний: принятые знания – наука (данные), осуществляемые знания – суждение (информация), потенциальные знания – опыт (знания)   | Слабо разработаны функции инвентаризации и аудита знаний   |
| Модель Е. Караянниса                                   | Сеть организационного знания, объединяющего информационные технологии с управленческим и организационным познанием на трех ключевых позициях – метапознание, метакогнитивные знания, метазнания.   | Недостаточное развитие информационных технологий и ограниченность обучения                       |
| Концепция Сливостки-Моррисона                          | Знания используются для разработки модели получения прибыли и модели инновационного бизнеса  | Не хватает специалистов по имитационному моделированию   |

Взаимосвязи подразделений в части создания и использования знаний можно отобразить графически (рис. 2). Хотя большинство созданных в процессе производства знаний предназначены для внутреннего использования, часть созданных нематериальных активов может составлять коммерческий интерес для внешних контрагентов и тем самым увеличить рыночную стоимость предприятия. Технические и экономические подразделения накапливают знания, обмениваются ими, формируют устойчивые информационные связи.

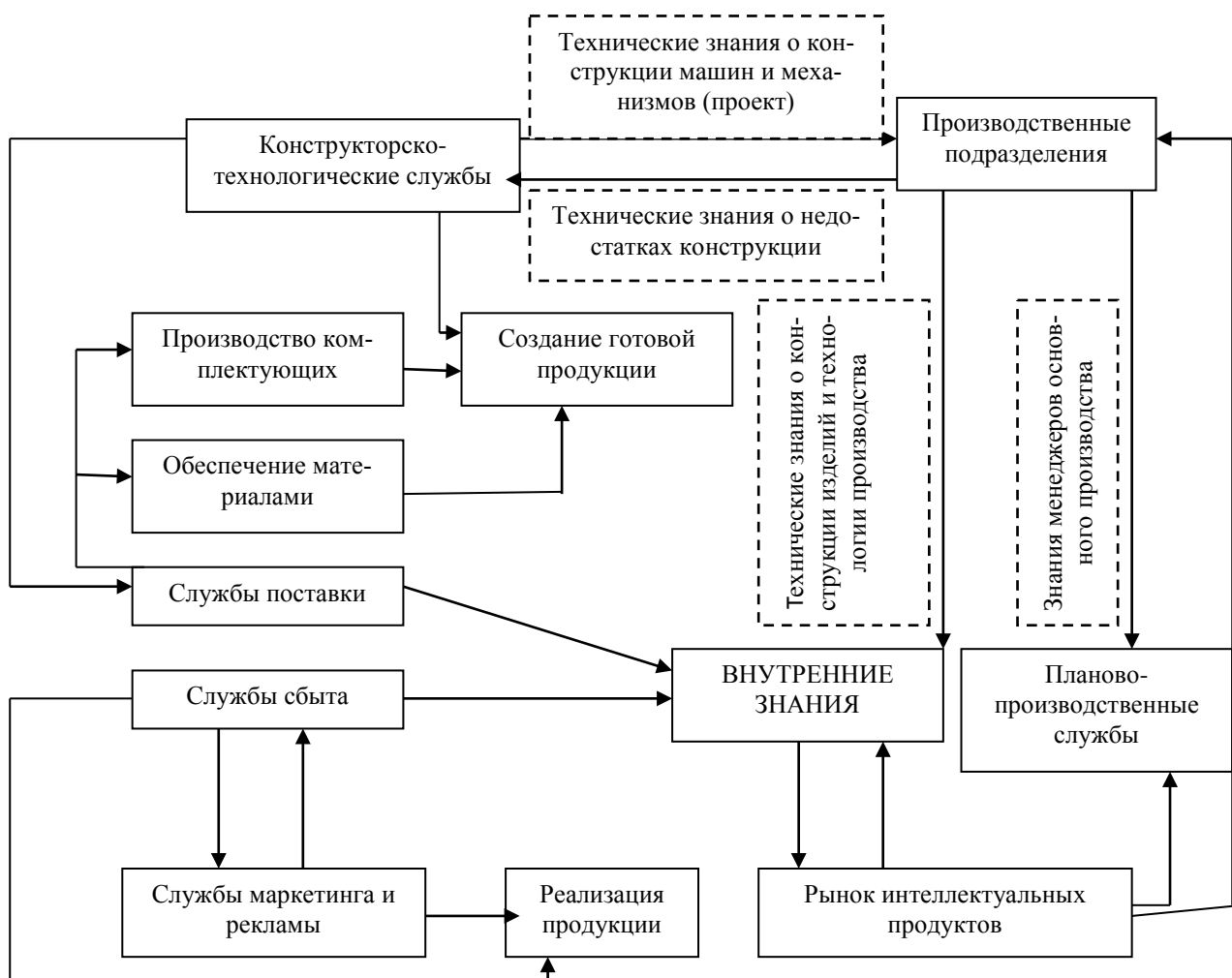


Рис. 2. Структурная модель создания и использования знаний в процессе производства продукции машиностроения\*

\* Составлено автором

Для служб, использующих информацию и знания, созданных другими подразделениями, необходима формализация имеющихся внутренних знаний и обеспечения адекватной обратной связи.

Выводы. Формирование систем управления знаниями машиностроительных предприятий должно происходить с учетом степени развития системы коммуникаций предприятия и имеющегося интеллектуального капитала. Эти составляющие определяют возможность применения той или иной концепции управления знаниями на конкретном машиностроительном предприятии.

Сравнительный анализ концепций и моделей управления знаниями обнаружил принципиальные ограничения к их использованию на отечественных машиностроительных предприятиях, которые могут быть устранены путем частичного реинжиниринга бизнес-процессов и привлечения долгосрочного финансирования [5, с. 119].

Наиболее приспособленными к системе управления знаниями на машиностроительных предприятиях являются конструкторско-технологические подразделения, службы маркетинга и рекламы, службы сбыта, планово-производственные службы. Для конструкторско-технологических и маркетинговых подразделений необходимо управление коммерциализацией созданных ими нематериальных активов.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на создание концепции управления знаниями для конкретных кластеров отечественных машиностроительных предприятий и формирование экономико-математической модели оценки экономической эффективности отдельных элементов системы управления знаниями.

#### Список литературы

1. Брежнева В.В., Яхонтова И.М. Бизнес-инжиниринг: описание бизнес-знаний, этапы интеграции и управление процессом бизнес-инжиниринга // В сборнике: информационное общество: современное состояние и перспективы развития. Сборник материалов VIII международного форума. 2017. С. 63–65.
2. Горфинкель В.Я. Коммуникации и корпоративное управление. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 128 с.
3. Данилина М.В. Управление знаниями в компании // В сборнике: научные достижения и открытия современной молодёжи. Сборник статей победителей международной научно-практической конференции: в 2 частях. 2017. С. 402–403.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: учебн. пос. М.: Издательский дом «Вильямс», 2000. 272 с.
5. Красивская В.Н. Управление знаниями в нефтяной компании «Лукойл» // Вестник магистратуры. 2017. № 1-2 (64). С. 117–121.
6. Круг Георг, Кене Мария. Трансфер знаний на предприятии: основные фазы и воздействующие факторы // Проблемы теории и практики управления. 1999. №4. С. 74–78.
7. Мацакова А.А. Современные подходы к управлению знаниями // В сборнике: Лучшая научно-исследовательская работа 2017 сборник статей победителей VI международного научно-практического конкурса. 2017. С. 92–94.
8. Салихова И.С. Управление качеством интеллектуального капитала самообучающейся организации в экономике знаний: монография. М.: Дашков и К, 2015. 147 с.
9. Сероштантова Ю.С. Эволюция подходов к управлению знаниями // В сборнике: Лучшая научно-исследовательская работа 2017 сборник статей победителей VI международного научно-практического конкурса. 2017. С. 89–91.
10. Фролов Ю.В. Управление эффективностью работы в организации и процессы организационного поведения. Часть III. М.: Русайнс, 2016. 146 с.



## **ВНЕДРЕНИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ИНТЕРНЕТА**

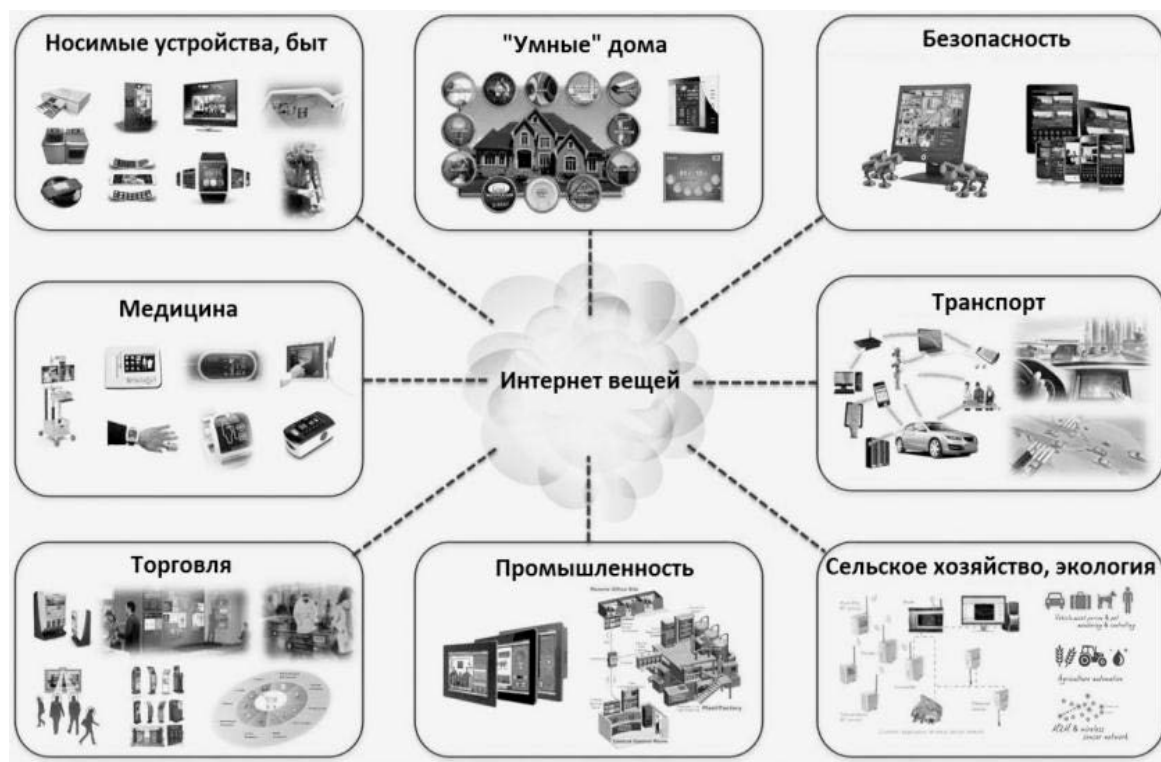
В современном мире информационных технологий всё преобразуется очень быстро, кажется, ещё совсем недавно человечество совершило третью промышленную революцию, а нас уже поджидает четвёртая, которая, как обещают учёные, в течение ближайших 5–10 лет полностью преобразует человечество и системы (экономические и социальные) с ним связанные. Звучит захватывающе? Я считаю, что да. Поэтому основные цели данной статьи это: рассмотреть сложности внедрения Промышленного интернета, который является одной из основных технологий предстоящей технической революции наравне с big-data, 3-D печатью и дополненной реальностью, а также оценить перспективы рынка Промышленного интернета и Интернета вещей.

Для того чтобы понять, что такое «Промышленный интернет», необходимо знать понятие «Интернет вещей». «Интернет вещей» означает любые вещи, которые могут, подключаются к Интернету и друг другу. Это могут быть совершенно разные вещи: компьютер, смартфон, лампочка, куртка, ботинки и так далее. Каждая вещь обладает уникальным идентификационным номером и IP-адресом. Все вещи, в свою очередь, подключаются друг к другу с помощью проводов или беспроводной связи. Они основаны на электронных схемах, к которым с помощью радиочастотных меток могут быть добавлены функции ближней бесконтактной связи и радиочастотной идентификации. В концепции «Интернет вещей» существует возможность перемещения данных для контроля и оптимизации процессов – как из другой комнаты, так и из другой части света.

Термин, который непосредственно относится к «интернету вещей», это «промышленный Интернет», касающийся машин, оборудованных специальными датчиками. Эти датчики часто служат в качестве основы инженерной системы Интернета вещей. Например, промышленное оборудование или грузовик службы доставки могут транслировать данные с помощью Интернета вещей. Эти данные комбинируются с другими данными для дальнейшего повышения функциональности и производительности. В сфере Промышленного интернета обмен данными может, осуществляется 3 способами: машина-машина, человек-машина, машина-устройство (смартфон или планшет, например).

Сама концепция подключаемых друг к другу устройств, впервые возникла в начале 90-х гг. прошлого века. В то время исследователи компании Auto-ID при Массачусетском технологическом институте начали продумывать идею о создания такой системы, которая дала бы возможность устройствам реального мира подключаться с помощью сенсоров и беспроводных сигналов. Термин «Интернет вещей» предложил Кевин Эштон в 1999 г. Он стал одним из основателей Auto-ID. Ещё в 1997 г. Эштон рассматривал возможность использования радиочастотных меток для изменения системы управления логистическими цепями потребительских товаров Procter & Gamble.

Уже в 90-х гг. XX в. исследователи видели в радиочастотной идентификации предвестника Интернета вещей. Эта технология – наряду с ближней бесконтактной связью, штрихкодами и QR-кодами – проложила мост через пропасть между физическими объектами и виртуальным миром. Поэтому в основе работы Интернета вещей лежит технология радиочастотной идентификации – это основной инструмент, который позволяет физическим устройствам вступить в цифровой мир. Эта технология основана на микросхемах, которые собирают информацию с датчиков, которые встроены в машины. Для радиочастотной идентификации используются как активные метки с источником питания, так и пассивные, которым питание не требуется. И те, и другие позволяют расположенным неподалёку считывателям собирать данные и обмениваться ими с компьютерами. Когда радиочастотный чип находится в радиусе действия считывателя, он автоматически посылает сигнал и данные компьютеру.



Интернет вещей

Может показаться что, всё звучит просто – знай соединяй вещи друг с другом с помощью датчиков и радиочастотной идентификации. Однако большую сложность представляет собой соединение всех подключённых вещей воедино. Особенно трудно разрабатывать и строить системы, которые будут работать в реальном мире с максимальной пользой. Разумеется, существуют технические ограничения. Среди них – перебои доступа в Интернет, неисправности компонентов системы, некорректная работа программных средств, проблемы с совместным использованием данных разными системами и организациями, удовлетворение требований закрытых и конкурирующих систем, а также установка обновлений и исправлений и устаревание. Также существуют потенциальные проблемы в построении IT-систем и конечных точек, которые генерируют и регистрируют достоверные данные, делая их доступными для широкого использования, подключаясь к большим данным и аналитическим системам.

Так же существуют сложности, касающиеся безопасности систем. Например, исследование Unisys в 2013 г. показало, что 83% опрошенных американцев серьёзно обеспокоены опасностью хищения персональных данных. Эти опасения небезосновательны. Интернет вещей уже столкнулся с рядом серьёзных нарушений безопасности, которые продемонстрировали все его слабые места. Однако, не смотря на все сложности с безопасностью интернет вещей уже применяется для:

- Снижения затрат и повышения эффективности

Датчики, установленные в двигателях самолётов, будут в реальном времени транслировать данные о работе двигателя, а аналитические системы на основе алгоритмов искусственного интеллекта будут подбирать оптимальный режим – и такая информация со всех самолётов будет стекаться в единую систему для последующего анализа и улучшения алгоритмов. Подобная технология позволит сэкономить в перспективе миллионы, если не миллиарды долларов.

- Повышение надёжности процесса производства и качества продукции.
- Повышение адаптивности к изменениям спроса и быстрый запуск новой номенклатуры в производство.
- Создания обмена данными между различными компонентами производственных систем без участия человека.
- Кастомизация производства.

Разумеется, некоторые компании уже добились серьёзного повышения производительности и экономии средств, перейдя на подключённые устройства. Например, Airbus разработал систему умного завода. Благодаря технологиям она позволяет в реальном времени отслеживать работу инструментов, средств материально-технического обеспечения и производство крыльев. Или, например, Медицинский центр Mount Sinai внедряет проект по оптимизации работы госпиталя на 1100 мест в

Нью-Йорке. Больные получают пластиковые браслеты с датчиками местоположения и другими сенсорами, похожими устройствами снабжаются кровати и медицинское оборудование. Все данные стекаются в больничную компьютерную сеть и используются для оптимизации приёма и размещения больных, загрузки диагностического и лечебного оборудования. Руководство медицинского центра рассчитывает, что благодаря такой информационной системе госпиталь сможет обслуживать на 10 000 больных в год больше. К сожалению, в России не много организаций и стартапов занимаются Промышленным интернетом. Однако уже сейчас некоторые организации присматриваются к этой перспективной сфере: Ростелеком, Касперский, Петер-Сервис, Остек-Инжиниринг, Ст-Инвест, Formika. Все эти организации состоят в НАПИ (Национальная ассоциация участников промышленного интернета), главная задача которой развитие цивилизованного рынка промышленного интернета как экономической основы производственной и бытовой инфраструктуры в России. Разумеется, столь крупные организации как Ростелеком или Касперский не стали бы интересоваться IoT, если она являлась бесперспективной технологией.

Juniper Research прогнозирует, что к 2021 г. объём рынка Интернета вещей (IoT) в численном выражении вырастет в три раза по сравнению с 2016 г. Оценка учитывает поставки изделий вроде «умных» сенсоров, различных исполнительных механизмов с сетевым подключением и пр. По оценкам экспертов, в текущем году объём соответствующего сегмента в штучном выражении составит около 15 млрд единиц. К 2021 г. ожидается рост приблизительно на 200% – до 46 млрд штук. Аналитики полагают, что росту рынка во многом будет способствовать снижение стоимости IoT-решений. Однако развитие отрасли, как отмечается, будет сопряжено с рядом проблем. Одна из них – необходимость комплексной модернизации коммуникационной инфраструктуры. Эксперты ожидают, что наибольшую динамику роста продаж (в среднем более чем на 24% ежегодно в 2016–2021 гг.) IoT-решений покажут коммунальные и производственно-технические службы. Согласно прогнозу IDC, в 2020 г. рынок IoT достигнет 1,7 трлн долл. В 2015 г. многие вендоры создали IoT-платформы и сделали значительные инвестиции в сопутствующие приложения. 2016 г. был еще более значимым для IoT: вендоры начали понимать свои позиции на рынке и выстраивать стратегии. Многие вендоры увеличивают свои инвестиции в IoT, выделяя больше денег на НИОКР, финансирование стартапов и расширяя экосистемы партнеров.

Таким образом, можно заключить, что промышленный интернет – одна из самых перспективных технологий, которая может повысить рост производительности труда и соответственно повысить конкурентоспособность организаций, внедривших её у себя. Компании и целые государства смогут снизить затраты на производство и обслуживание. Значительно возрастёт качество производимой продукции. Уже существуют предприятия, успешно предлагающие компоненты Промышленного интернета. Более того, есть целые модельные фабрики, например, в Немецком научно-исследовательском центре искусственного интеллекта. Так же есть научно-исследовательские объединения, например, ведущий кластер «Умные технические системы Восточная Вестфалия-Липпе». Промышленный интернет – уже реальность. Разумеется, пройдет немало времени, прежде чем всё будет идеально взаимодействовать. Четвертая промышленная революция – это реальная бизнес-возможность для российского бизнеса и нашей страны стать богаче и конкурентоспособнее на международных рынках.

#### Список литературы

1. Интернет Вещей: Будущее уже здесь/ Сэмюэл Грингард / пер. с англ. М. : Альпина Паблишер, 2016. 188 с.
2. A History of the Internet and the Digital Future / Johnny Ryan, 2010. 125 с.
3. Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines/ Peter C. Evans and Marco Annunziata, 2012.

## **Секция 6. Проблемы развития национальной экономики**

**В.А. Дмитрова**  
(Научный руководитель к.ю.н., доцент Головкина Д.В.)  
ПГНИУ, г. Пермь

### **ОРГАНИЗОВАННАЯ ПРЕСТУПНОСТЬ КАК УГРОЗА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Актуальность рассматриваемой в данной статье темы обусловлена тем, что в современном мире развитие организованной преступности стало оказывать все более сильное воздействие на все сферы жизни общества и приобретать транснациональный характер. Это начало происходить с возникновением активного сотрудничества государств, совместным решением ими возникающих проблем, установлением тесных политических, экономических, социальных и иных отношений.

Среди факторов, которые в значительной степени оказали влияние на образование и развитие транснациональных преступных группировок можно выделить следующие: растущая взаимозависимость между государствами с тесными экономическими связями, формирование мирового рынка, влияние миграции, открытость границ между странами и другие.

Помимо экономических факторов развитие транснациональных преступных группировок также обусловлено необходимостью сокрытия от правоохранительных органов доходов, полученных преступным путем [3, с. 50–58]. В связи с этим существование транснациональной организованной преступности на международном пространстве может происходить в нескольких направлениях. В большинстве случаев это совершение самих транснациональных преступлений и одновременное участие преступников в легальной экономике для того, чтобы придать своей деятельности и доходам законный характер.

На современном этапе развития транснациональная организованная преступность распространяется и внедряется все больше и больше в различные сферы жизни общества, тем самым создавая новые области своего существования.

Политическая, социальная и экономическая нестабильность некоторых стран, ранее входивших в СССР, вынуждает население мигрировать в другие регионы в поисках наиболее благоприятной обстановки для проживания. Зачастую, у данного типа населения нет возможности пересечения границы легальным путем. По этой причине они вынуждены начать сотрудничество с преступными организациями, для того чтобы добыть необходимые документы и мигрировать из своей страны.

Среди факторов развития нелегальной миграции можно выделить:

- социально-экономические, проявляющиеся в основном в низком уровне жизни населения, росте криминализации общества;
- политические: возникают из-за развития политической нестабильности в стране;
- организационно-управленческие: неэффективность системы государственного управления;
- правовые: недостаточная проработка законодательной системы или проблемы с ее реализацией.

Развитие нелегальной миграции ведет к ряду негативных последствий для социально-экономической безопасности России. Уже на данный момент мы можем наблюдать увеличение числа преступлений, совершенных иностранными гражданами и лицами без гражданства.

Все эти факторы оказывают значительное влияние на экономическую безопасность страны и, несомненно, требуют принятия соответствующих мер.

К решению проблем нелегальной миграции в Российской Федерации нужно подходить всесторонне, привлекая следующие органы исполнительной власти: Федеральную таможенную службу, Министерство внутренних дел, Федеральную службу безопасности, Федеральную миграционную службу. Для того чтобы предотвратить дальнейшее развитие нелегальной миграции необходимо разработать активное (улучшить) взаимодействие и обмен информацией между данными органами власти, ведь они являются ключевыми фигурами в обеспечении безопасности страны.

Чтобы разобраться, каким образом транснациональные преступления влияют на экономическую безопасность государства, необходимо понять, что же является транснациональной организованной преступной группировкой и определить ее основные признаки.

Прежде всего, стоит отметить, что транснациональную преступность нужно рассматривать с точки зрения происхождения данного понятия: как незаконную деятельность, как социальное явление и как одну из отраслей экономики.

Главной целью существования транснациональной организованной преступной группировки является получение максимально возможной финансовой прибыли, посредством широкомасштабной преступной деятельности на территории нескольких стран.

Данная деятельность может проявляться в незаконном перемещении капитала, информации, людей, материальных и нематериальных ценностей, других объектов через границы между странами и, как следствие, в разработке способов уклонения от ответственности.

Исходя из данных свойств транснациональной организованной преступной группировки можно обозначить ее основные признаки:

- большой охват территории, на которой осуществляется преступная деятельность;
- ведение преступной деятельности в странах с подходящим законодательством;
- организация контроля над огромными финансовыми средствами;
- кооперация и сотрудничество участников транснациональной преступной группировки с представителями органов власти и органов управления;
- наличие определенной политики для осуществления своей деятельности, системы разведки, подходящих связей;
- уклонение от контроля и ответственности;
- систематическое совершение преступлений международного характера.

Рассмотрим более детально основные направления деятельности организованной преступности в сфере криминального рынка в Российской Федерации. Следует выделить, что транснациональные преступные организации очень разнообразны, как по своей структуре, так и в плане ведения своей деятельности. Каждая группировка имеет свою определенную структуру, коммуникативную связь, сферу преступной деятельности, территорию, а также региональное распространение. Из общих черт можно лишь обозначить национальный признак образования, общие криминальные интересы, похожесть сфер и целей преступной деятельности.

Для регионов Российской Федерации, специализирующихся на промышленности, наиболее популярными являются преступные группировки, совершающие общеуголовные преступления: кража, грабеж, вымогательства, некоторые виды заказных преступлений, незаконный оборот оружия и наркотиков и другие. В пример можно привести такие группировки, как «солнцевская», «балашихинская», «люберецкая», «казанская» и т.д.

Другим популярным направлением деятельности преступных группировок в Российской Федерации является экономическая преступность. Благоприятной средой для развития данного вида преступности является коррупция, как один из методов разрешения конфликтов с государством. Сотрудничество представителей преступных группировок с органами власти происходит на постоянной основе, тем самым оказывая сильное влияние на политические и экономические процессы, происходящие внутри страны [4, с. 61].

На сегодняшний день уровень развития коррупции в системе органов государственного управления исполнительной власти достигает невероятных масштабов в Российской Федерации. Основными причинами возникновения и распространения коррупции в данной системе органов управления можно назвать: невысокий уровень оплаты труда служащих, ненадлежащий уровень контроля за их деятельностью, злоупотребление широким кругом полномочий, несовершенство законодательной базы, экономическое положение страны и другие.

Борьбу с коррумпированностью органов государственного управления осуществлять достаточно сложно, поскольку это явление характерно для всех сфер управления в Российской Федерации [1, с. 309]. Однако применение комплексных мер может быть эффективным в плане воздействия на предпосылки возникновения коррупции в контрольных и надзорных органах власти и органах управления. Совершенствование законодательства, повышение заработной платы, сокращение полномочий чиновников, своевременное выявление и пресечение коррупционных нарушений правоохранительными органами, привлечение нарушителей к ответственности, разработка эффективной антикоррупционной политики и ее реализация – все это должно идти наряду с системой воспитательных мер, направленных на снижение влияния данного явления на территории страны.

Еще одной разновидностью экономической организованной преступности в РФ является преобладание теневой экономики. Теневая экономика и организованная преступность сложились в единое явление, все больше оказывающее влияние на социально-экономическую структуру общества и

поражающее некогда здоровые сферы социальной жизни, подрывая фундаментальные основы общественного развития.

Наибольшая опасность состоит в том, что с разрастанием теневых явлений и процессов, активное участие в которых принимает организованная преступность, экономика страны становится зависимой не от легальных, а от нелегальных видов экономической деятельности (значительное место среди них, в том числе занимают нелегальный экспорт нефти и газа, ценных редких металлов, драгоценных и полудрагоценных камней, природных ресурсов и стратегических материалов).

В сложившихся социально-экономических условиях для противодействия теневой экономике главными направлениями экономической политики государства должны стать:

- повышение конкурентоспособности государства на мировых рынках товаров, услуг и информации;
- совершенствование денежно-кредитной политики государства путем укрепления национальной валюты;
- создание механизма самонастройки рыночной экономики;
- реструктуризация и демонополизация промышленного сектора экономики;
- создание благоприятного предпринимательского климата, особенно в сфере малого и среднего бизнеса;
- существенное улучшение ситуации в сельском хозяйстве;
- реформирование системы управления, отказ от лишних управленческих звеньев;
- реализация курса на большую экономическую открытость;
- последовательное проведение рыночного экономического курса;
- улучшение инвестиционного климата, как для внутренних, так и для иностранных инвестиций [5, с. 3; 4].

Для борьбы с теневой экономикой государство должно проводить целенаправленную политику, основанную на применении мер законодательного характера. Следует заметить, что различные субъекты теневой экономики образуют своего рода пирамиду. В основании пирамиды находятся наемные работники умственного и физического труда и примыкающие к ним мелкие и средние чиновники, в доходах которых по имеющимся оценкам около 60% составляют взятки. На вершине пирамиды находятся криминальные элементы и коррумпированные представители высших органов власти и управления, которые совокупно представляют собой (по различным экспертным оценкам) до 25% всей пирамиды. Именно они и составляют ту самую теневую экономику, поскольку в полной мере обладают значительными ресурсами, влиянием и силой [6].

Экономическая преступность в российском обществе на сегодняшний день успешно подстраивается под рыночные отношения в стране, оказывая мощное воздействие на финансовую и внешнеэкономическую деятельность.

Увеличивающееся количество хищений в особо крупных размерах, рост преступности в кредитно-финансовой системе, мошенничество с пластиковыми картами, с ценными бумагами свидетельствует о преобладании экономической преступности в стране.

Безусловно, этот вид преступности оказывает сильное влияние не только на экономические отношения, как внутри страны, так и на мировой арене, влияет на институты власти и общества, но и также отражает уровень их функционирования и текущего состояния.

Преобладание экономической преступности в стране лишь только подтверждает тот факт, что экономические потребности и интересы отдельных слоев населения не удовлетворены и не имеют определенного контроля и регулирования. Ведь наличие в стране любого вида преступлений, в том числе и экономических, свидетельствует в первую очередь о существующих проблемах в социальной сфере, поэтому для успешной борьбы с данным видом преступлений необходимо главным образом принять во внимание интересы социальных слоев общества.

Следует разрабатывать подходящую политику по обеспечению экономической безопасности и борьбе с организованной преступностью, сконцентрировав внимание на повышении уровня и качества жизни населения, защите личности, общества и государства от внешних и внутренних угроз, урегулировании институтов власти, устранении криминализации экономических отношений, решении проблем в социально-экономической сфере, совершенствовании всей системы государственной власти, социальном контроле над преступностью и разработке подходящих уголовно-правовых мер по ее предотвращению. Нормативной базой для выработки современной стратегии борьбы с преступностью на общесоциальном уровне может выступать Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 г. [7].

Таким образом, рассмотрев вопрос о влиянии организованной преступности на экономическую безопасность Российской Федерации, можно сделать вывод о том, что борьба с организованными преступными группировками должна быть всесторонней, ориентированной на полное их устранение. Государству необходимо разрабатывать комплекс уголовно-правовых мер, наряду с выявлением основных источников доходов преступных группировок, нейтрализацией их международных связей и устранением причин и предпосылок их образования.

Вместе с этим, необходимость урегулирования социально-экономической и политической сфер общества, повышения общего уровня благосостояния населения, устранения имущественного и финансового расслоения должна быть приоритетной при разработке политики безопасности и борьбы с организованной преступностью.

Поскольку организованная преступность очень тесно связана с преобладанием в экономике страны криминальных связей, бюрократизма, коррупции и теневого характера, то целесообразно будет начать борьбу с вышесказанными явлениями для сокращения количества преступных группировок в стране.

Коррупцию, в качестве одного из элементов развития и распространения организованной преступности, можно рассматривать как метод осуществления преступными группировками своей деятельности и проникновения в различные общественные институты. Коррупционированность государственных служащих лишь служит благоприятной средой для развития и обогащения преступных группировок, а также их легкого проникновения в различные институты общества. В дальнейшем это уже может означать абсолютную их власть в стране и в итоге приводить к деструктивному влиянию на все процессы развития социально-экономической и политической системы общества.

Миграция, как один из факторов преобладания организованной преступности в стране, становится на сегодняшний день неконтролируемым процессом, противостоять которому достаточно сложно. Для того чтобы минимизировать последствия угроз данного явления, нашей стране необходимо разработать меры, учитывающие преимущественно опыт западных стран. К примеру, следует рассмотреть введение миграционного амнистирования, которое уже давно успешно применяется в США, Испании и другими странами.

Совершенствование законодательно-правового регулирования, разработка и проведение эффективной политики по обеспечению национальной безопасности и борьбе с возникающими внешними и внутренними угрозами, повышение уровня жизни населения и социальной обеспеченности – все это необходимо для успешного преодоления проблем организованной преступности в современном российском обществе.

#### Список литературы

1. Ильин О.С. Динамика взяточничества в России в 1997–2000 гг. // Закономерности преступности, стратегия борьбы и закон. М., 2001.
2. Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ (ред. от 31.12.2014) // Официальный интернет-портал правовой информации, <http://pravo.gov.ru>.
3. Мусаелян М.Ф. (2010). Транснациональная организованная преступность как угроза национальной безопасности Российской Федерации // Адвокат.
4. Номоков В.А. Организованная преступность: тенденции, перспективы борьбы. Владивосток, 1999.
5. Институт Государственного управления, права и инновационных технологий (ИГУПИТ). Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» №3 2013 «Проблемы теневой экономики в России на современном этапе».
6. Вестник Финансовой Академии: электронный архив. URL: <http://www.vestnik.fa.ru>.
7. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. N 1662-р // СПС "КонсультантПлюс".
8. Собрание законодательства РФ. 2004. N 40. Ст. 3882.
9. Указ Президента РФ от 13.04.2010 № 460 (ред. от 13.03.2012) «О Национальной стратегии противодействия коррупции и Национальном плане 61 противодействия коррупции на 2010–2011 гг.» // Официальный интернет- портал правовой информации URL: <http://www.pravo.gov.ru>.
10. Галкина В.И. (2013). Понятие и признаки организованной преступности в России // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. № 2.
11. Коррупция в России: после «дела Гайзера». Пресс-выпуск №2960. 26.10.2015. URL: [wciom.ru/index.php?id=236&uid=115440](http://wciom.ru/index.php?id=236&uid=115440).

## АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ ФАКТОРОВ ФОРМИРОВАНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РОСТА РЕГИОНОВ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ И РЕСПУБЛИКИ БАШКОРТОСТАН)

Экономический рост регионов составляет экономику страны в целом, именно поэтому на сегодняшний день этот вопрос является актуальным. В данной работе акцентировано внимание на экономическом развитии Пермского края и республики Башкортостан.

Под экономическим ростом понимаются изменения реального объема национального производства на основе положительной динамики ВВП. При количественном и качественном изменении результатов и факторов производства возможно повышение уровня жизни населения. Экономический рост обеспечивает прирост производства, который используется для решения внутренних и внешних социально-экономических проблем территории [5].

В работе проводится исследование основных показателей экономического роста и развития на примере Пермского края и республики Башкортостан. Главным показателем при этом принято считать ВРП. В связи с этим рассмотрим динамику изменения этого показателя за период с 2010–2014 гг. (рис. 1).

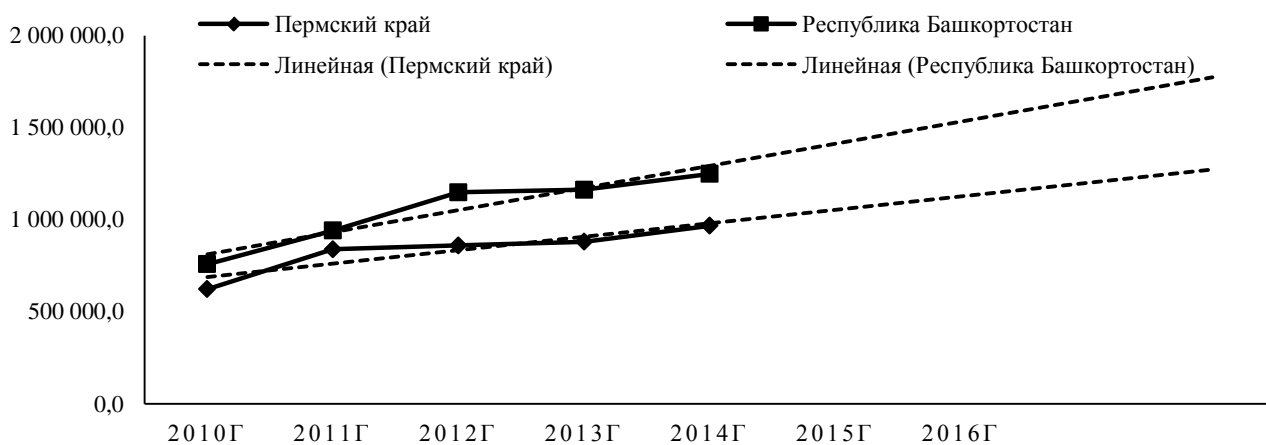


Рис. 1. Динамика изменения величины ВРП, млрд руб. [5.1]

Как видно из рисунка в Пермском крае в 2010 г. ВРП составлял 623115,8 млн руб., а в 2014 г. – 967858,0 млн руб. Показатель ВРП вырос примерно на 35%. В связи с этим стоит отметить, что в структуре промышленного производства ведущее место занимают топливная, химическая, нефтехимическая промышленности, также в регионе развито машиностроение, металлообработка, электроэнергетика. Благодаря ярко выраженному промышленному характеру в Пермском крае ежегодно растет объем ВРП. В 2010 г. большую долю ВРП занимает обрабатывающее производство (29,9%), на втором месте оптовая и розничная торговля (15%). В 2015 г. произошли не большие изменения в структуре ВРП, обрабатывающее производство без изменения осталось на первой позиции, в то время как торговля вышла на новый уровень и стала занимать второе место в структуре ВРП Пермского края.

Аналогично рассмотрим показатель ВРП в республике Башкортостан. В 2010 г. ВРП составлял 743133,4 млн руб., в 2014 г. вырос до 1248817,7 млн руб., прирост составил более чем 40%. Республика Башкортостан входит в первую десятку регионов России по объему ВРП. При этом стоит отметить, что экономика республики в большей степени специализируется на отраслях реального сектора экономики: топливно-энергетический комплекс, нефтеперерабатывающая, химическая и нефтехимическая промышленность, также машиностроение, лесная промышленность и т.д. По объему добычи нефти Башкортостан занимает 9-е место в Российской Федерации, а по её переработке первое. Рост ВРП наблюдается ежегодно за счет заметного роста промышленного производства. Можно отметить, что в республике наблюдается тенденция снижения производства в некоторых сферах. Например, было закрыто 10 из 34 заводов строительных материалов, так как множество фирм



отказывались от сотрудничества из-за отсутствия спроса. При этом согласно построенному прогнозу ВРП, в регионах будет наблюдаться положительная динамика показателей.

Стоит отметить, что экономический рост нужно оценивать с помощью определенной системы взаимосвязанных показателей, которые отражают изменение результата производства и его факторов. Факторами производства являются ресурсы, от которых в большей степени зависит количество выпускаемой продукции. Такими факторами принято считать: труд, земля, капитал.

Трудовой потенциал Пермского края является одним из самых низких среди регионов Приволжского федерального округа. По данным с официального сайта статистики можно заметить снижение трудоспособного населения с 2010–2014 гг. на 118,5 тыс. человек и составляло на конец 2015 г. 1304,7 тыс. чел. (рис. 2).

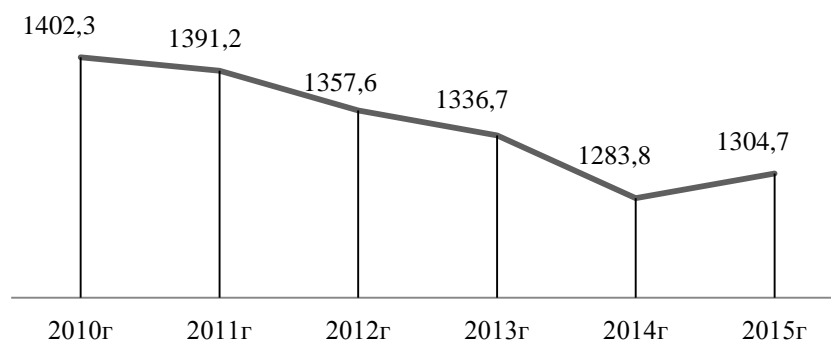


Рис. 2. Динамика изменения численности населения в трудоспособном возрасте в Пермском крае, тыс. чел. [3, с. 36]

Можно заметить снижение показателя с 2010–2014 гг., что связано с демографической ямой в 1990-х гг., вследствие чего, наблюдается резкая нехватка молодых специалистов на рынке труда, а старшее поколение достигает пенсионного возраста, что негативно сказывается на экономическом росте данного региона.

В рамках исследования трудового потенциала следует рассмотреть и некоторые другие показатели, представленные в табл. 1.

Таблица 1

**Основные показатели трудового потенциала Пермского края [4]**

|   | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Численность населения, тыс. чел.                        | 2633,6  | 2631,1  | 2631,1  | 2634,5  | 2636,2  | 2637    |
| Численность экономически активного населения, тыс. чел. | 1402,3  | 1391,2  | 1357,6  | 1336,7  | 1283,8  | 1304,7  |
| Численность безработных, тыс. чел.                      | 116,7   | 104,1   | 84,9    | 86,6    | 74,8    | 81,7    |

По таблице можно заметить с 2010–2014 гг. тенденцию снижения численности безработных. Это можно объяснить тем, что ежегодно Правительство Пермского края принимает меры по снижению напряженности на рынке труда Пермского края. На рынке появляются новые предприятия, благодаря которым создается большое количество рабочих мест.

Динамика изменения среднемесячной заработной платы имеет положительную тенденцию, что показано с помощью графика (рис. 3).

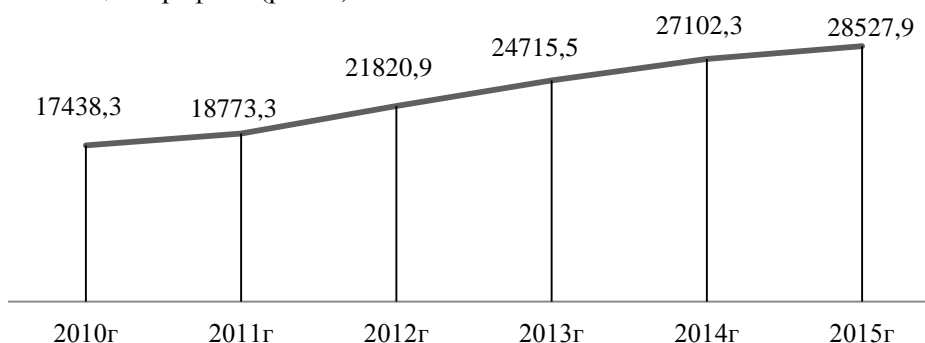


Рис. 3. Динамика изменения среднемесячной заработной платы населения ПК, руб. [7]

Одной из главных причин роста среднемесячной заработной платы можно назвать инфляцию. Тенденция снижения стоимости рубля, ведет к повышению стоимости на продукты, транспортных услуг, и как следствие ведет к росту заработной платы и МРОТ.

Далее проанализируем трудовой потенциал республики Башкортостан (рис. 4) [2].

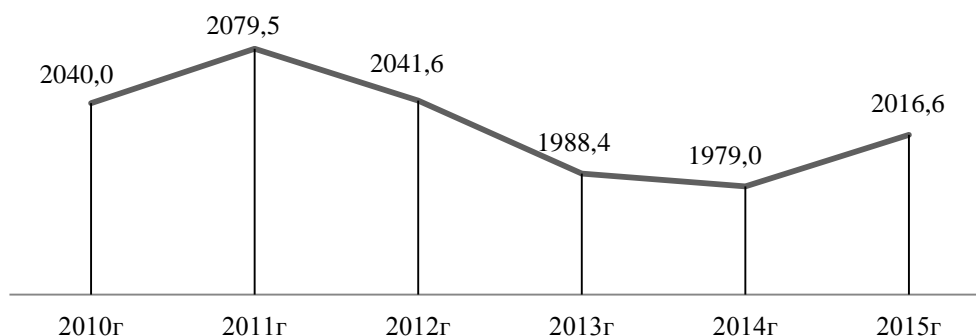


Рис. 4. Динамика изменения численности населения в трудоспособном возрасте в республике Башкортостан, тыс. чел. [9]

Согласно представленной динамике можно заметить повышение трудоспособного населения с 2010–2011 гг. на 39,5 тыс. человек, а с 2011–2014 гг. снижение численности людей трудоспособного возраста на 100,5 тыс. человек. Данный спад можно объяснить влиянием демографической ситуации в 1990-х гг.

Далее в 2014 г. наблюдается подъем численности экономически активного населения, это связано с тем, что на заседании Межведомственной комиссии по вопросам привлечения иностранных работников, было принято около 10000 иностранных граждан для замещения вакантных рабочих мест на 2015 г. [12].

Динамика остальных показателей трудового потенциала республики Башкортостан отражена в табл. 2.

Таблица 2

**Основные показатели трудового потенциала республики Башкортостан [10; 12]**

|   | 2010 г. | 2011 г. | 2012 г. | 2013 г. | 2014 г. | 2015 г. |
|---|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Численность населения, тыс. чел.                        | 4072,1  | 4064,3  | 4060,9  | 4069,7  | 4072    | 4071,1  |
| Численность экономически активного населения, тыс. чел. | 2040,0  | 2079,5  | 2041,6  | 1988,4  | 1979,0  | 2016,6  |
| Численность безработных, тыс. чел.                      | 181,9   | 158,7   | 123,8   | 116,0   | 104,9   | 123,3   |

Из табл. 2 можно заметить снижение численности безработных с 2010–2014 гг., а с 2014–2015 гг., наоборот, резкое повышение данного показателя. Это можно объяснить тем, что в 2014 г. увеличивается число людей в трудоспособном возрасте, а рабочие места из-за кризиса сокращаются.

Вторым фактором формирования экономического роста является земля. Проведем анализ природно-ресурсного потенциалов в Пермского края и республике Башкортостан. На сегодняшний день на территории Пермского края находятся около 1400 месторождений по 49 видам полезных ископаемых, однако, в пользовании более 340 месторождений. К настоящему времени в крае разрабатываются 89 нефтяных, 3 газовых и 18 газонефтяных месторождений. Пермский край насчитывает 500 наименований полезных ископаемых. Самыми значимыми являются нефть и соль. Стоит отметить, что на долю Пермского края приходится около 100% производимых в России калийных удобрений. Однако наличие в крае природных ресурсов не всегда является самодостаточным фактором экономического роста [8].

Интересным фактом является то, что добыча алмазов в Пермском Крае не превышает 0,1–0,2% от общероссийской, однако стоимость пермских алмазов составляет 20% всей алмазной продукции России. Так же Пермский край богат лесными ресурсами, именно они придают региону статус одной из ведущих лесопромышленных и заготовительных баз Российской Федерации. По обеспеченности водными ресурсами Пермский край занимает первое место на Урале. Широко развитая гидрологическая сеть представлена всеми типами внутренних водных объектов-реками, водохранилищами, прудами, озерами и болотами.

Республика Башкортостан является одной из рудных баз цветной металлургии России – в её недрах содержится медь, золото, цинк, хром, алюминий, марганец и другие полезные ископаемые. Добыча нефти, по масштабам которой республика занимает первое место в пределах Урала. На территории Республики Башкортостан находятся более 3000 месторождений шестидесяти видов минерального сырья. На государственном балансе числится 1170 месторождений, на разведанных запасах создан мощный минерально-сырьевой комплекс, включающий нефтедобычу и нефтепереработку, черную и цветную металлургию, химическое производство и производство строительных материалов. Подземные воды распространены почти на всей территории республики. Подземные воды составляют около 47% в общем водопотреблении пресной воды в республике. Около 40% территории Башкортостана занимают леса, отсюда следует, что в регионе развита лесопромышленность [1].

Далее проведем анализ финансовых источников экономического роста Пермского края и республики Башкортостан, одним из которых является используемый внутри территории капитал, который является важным показателем производственного потенциала для регионов. Кроме того, прирост капитала также зависит и от размаха накопленных активов – чем они больше, тем меньше, при прочих равных условиях, скорость увеличения капитала, темп его роста.

Проведем анализ финансовых источников экономического роста Пермского края и республики Башкортостан, одним из которых является используемый внутри территории капитал. Он является важным показателем производственного потенциала для регионов. Внутренний капитал можно разбить на 2 части, это основные фонды и инвестирование.

Основные фонды представляют собой производственные активы, которые используются в течение длительного периода (не менее года), для производства товаров, оказания услуг, также используются для управленческих нужд, либо для предоставления другим организациям за определенную плату [3, с. 23]. К основным фондам относятся здания, сооружения, машины, оборудование. Динамика изменения стоимости основных фондов Пермского края представлена на рис. 5.

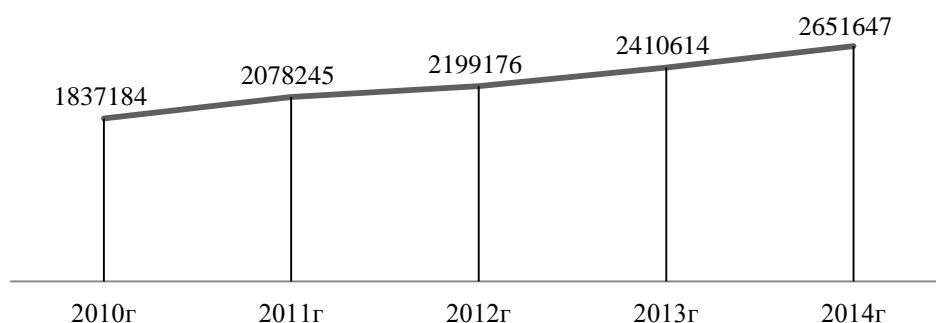


Рис. 5. «Стоимость основных фондов Пермского края, млн. руб.» [3, с 24]

Одной из причин увеличения стоимости основных фондов можно назвать приток инвестиций. Согласно проведенному анализу инвестиций в основной капитал по видам экономической деятельности в Пермском крае за период с 2010–2014 гг., была выявлена тенденция роста инвестирования основных отраслей специализации Пермского края, которые являются основополагающими в формировании ВРП.

При сохранении сложившейся динамики развития экономики, притока инвестиций и преимущественного направления их на модернизацию производства сохранится и существующая структура экономики индустриального типа. С целью перехода на качественно новый этап развития и формирования экономики постиндустриального типа необходимо увеличивать долю высокотехнологичного сектора и соответствующие темпы его развития. Подтверждением этого служит проведенная оценка состояния основных фондов Пермского края (табл. 3).

Таблица 3

**Состояние основных фондов Пермского края [3]**

|  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|--|------|------|------|------|------|
| Коэффициент обновления (ввод в действие основных фондов в % к общей стоимости основных фондов на конец года) | 4,5  | 7,1  | 6,5  | 6,1  | 5,9  |
| Коэффициент выбытия (ликвидация основных фондов в % от общей стоимости основных фондов на начало года)       | 0,5  | 0,5  | 0,6  | 0,5  | 0,6  |
| Степень износа основных фондов (на конец года)   | 61,3 | 61,1 | 61,8 | 62,9 | 63,6 |

В 2011 г. Коэффициент обновления составляет 7,1% от общей стоимости основных средств. За период с 2010–2011 гг. данный показатель увеличился на 2,6%. Такая динамика показывала благоприятную тенденцию развития региона, произошла активизация инновационной деятельности, увеличилась массовая замена устаревшего оборудования. Однако, после 2011 г. наблюдается спад коэффициента обновления 1,2%, это свидетельствует о неблагоприятной тенденции развития Пермского края. Коэффициент выбытия в 2015 г. представлял критическое значение 0,6%. Это свидетельствует о том, что продукция, которая произведена на территории Пермского края, является не конкурентоспособной.

В республике Башкортостан состояние основных фондов является более благоприятной, что подтверждает (табл. 4).

Таблица 4

**Состояние основных фондов республики Башкортостан [9]**

|  | 2013 | 2014 | 2015 |
|--|------|------|------|
| Коэффициент обновления (ввод в действие основных фондов в % к общей стоимости основных фондов на конец года) | 5,6  | 5,0  | 5,2  |
| Коэффициент выбытия (ликвидация основных фондов в % от общей стоимости основных фондов на начало года)       | 1,2  | 1,2  | 0,8  |
| Степень износа основных фондов (на конец года)   | 50,4 | 51,6 | 52,0 |

Можно заметить значительную разницу в значениях коэффициента выбытия Пермского края и республики Башкортостан. Данный показатель свидетельствует о том, что экономическое развитие республики Башкортостан можно назвать более интенсивным, чем в Пермском крае.

Далее рассмотрим инвестиции в основной капитал по источникам финансирования двух регионов (табл. 5).

Таблица 5

**Инвестиции в основной капитал по источникам финансирования [3, с. 158; 9]**

| Инвестиции в основной капитал                             | Пермский край | Республика Башкортостан |
|---|---------------|-------------------------|
| собственные средства                                      | 73,8          | 54                      |
| привлечённые средства                                     | 26,2          | 46                      |
| в том числе:  |               |                         |
| кредиты банков  | 3,3           | 21                      |
| из них кредиты иностранных банков                         | 0             | 5,2                     |
| заёмные средства других организаций                       | 9,3           | 0                       |
| бюджетные средства  | 7,7           | 10,7                    |
| в том числе:  |               |                         |
| из федерального бюджета                                   | 4,4           | 4,9                     |
| из бюджетов субъектов Федерации                           | 2,2           | 5,1                     |
| средства местных бюджетов                                 | 1,1           | 0,7                     |
| средства внебюджетных фондов                              | 0,2           | 0,1                     |
| средства организаций и населения на доленое строительство | 1,8           | 5,1                     |
| прочие  | 3,9           | 3,9                     |

В табл. 5 видно, что Пермский край инвестирует 74% собственные средства в основной капитал, и 27% от внешних источников, в то время, как республика Башкортостан инвестирует 54% своих средств и 46% от привлеченных инвесторов. Следовательно, республика Башкортостан более привлекательна для инвестирования, чем Пермский край.

В результате проведенного исследования, можно сделать следующие выводы. Оценивая трудовой потенциал Пермского края, наблюдаются негативные тенденции развития данного фактора, что подтверждено приведенными в работе графиками и таблицами, построенным по данным официальной статистики. Оценка трудового потенциала республики Башкортостан, наоборот, показала положительную динамику. Однако кризисные явления внесли свои коррективы в структуру занятости населения региона. При этом демографические показатели отражают рост экономически активного населения с каждым годом в обоих регионах.

Проведенный анализ природно-ресурсного потенциала в Пермском крае и республике Башкортостан показал, что ежегодный прирост ВРП обусловлен именно наличием на территории обшир-

ной минерально-сырьевой базы. Экономика Башкортостана в большей степени представлена наличием больших нефтяных запасов.

Кроме того, основная часть инвестиций вкладывается в добычу полезных ископаемых и в обрабатывающее производство, что составляет 70.9% от всех показателей. Это объясняется тем, что Пермский край является промышленным регионом с высокими показателями запасов ресурсов и стабильностью в данной сфере. Республика Башкортостан также является промышленным регионом, не уступающим Пермскому краю по многим показателям, поэтому также в основном наблюдаются инвестиции в добычу полезных ископаемых и обрабатывающее производство.

В результате исследования была выявлена основная проблема регионов – избыток производственных мощностей, представленных крупными и средними предприятиями с устаревшим оборудованием и технологиями и высокой степенью износа основных фондов. В таком случае необходимо применение политики поощрения взаимодействия и перехода к инновационному развитию, а не выделение конкретных отраслей. Это обеспечит полноценный долгосрочный экономический рост, необходимый для создания конкурентных преимуществ.

#### Список литературы

1. Республика Башкортостан-министерство природных ресурсов и экологии РФ <http://www.mnr.gov.ru/maps/?region=2#info>.
2. Министерство экономического развития республики Башкортостан <https://economy.bashkortostan.ru/>.
3. Пермский край в цифрах, 2015 Краткий статистический сборник (<http://permstat.gks.ru>).
4. Государственная служба занятости Пермского края <http://www.szn.permkrai.ru/25-let-narynke-truda/gosu>.
5. Статистические данные сайта [gks.ru](http://gks.ru).
6. [http://www.gks.ru/free\\_doc/new\\_site/vvp/tab-vrp2.htm](http://www.gks.ru/free_doc/new_site/vvp/tab-vrp2.htm).
7. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников по субъектам
8. Минерально-сырьевая база Пермского края <http://www.tfipfo.ru/index.php/prirodnye-resursy/mineralno-syrevaaya-baza/permskij-kraj>.
9. Официальный сайт статистики республики Башкортостан [bashstat.gks.ru](http://bashstat.gks.ru).
10. Численность безработных по субъектам РФ в среднем за год.
11. Численность экономически активного населения по субъектам РФ в среднем за год.
12. <http://www.bashzan.ru/posts/22665?print=1>.

## **РОЛЬ БЮДЖЕТА СУБЪЕКТА РФ В ОБЕСПЕЧЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ПЕРМСКОГО КРАЯ)**

Ведущую, определяющую роль в формировании и развитии экономической структуры любого современного общества играет государственное регулирование, осуществляемое в рамках экономической политики избранной действующей властью. Государство осуществляет экономическое и социальное регулирование с помощью финансовой системы, главным звеном которой является государственный бюджет. Именно посредством бюджета государство образует, централизованные фонды и воздействует на формирование децентрализованных фондов денежных средств, обеспечивая возможность выполнения различных функций возложенных на государственные органы.

Для начала рассмотрим понятие бюджет, которое наиболее полно раскрывается в Бюджетном Кодексе Российской Федерации [1]. «Бюджет – это форма образования и расходования денежных средств, предназначенных для финансового обеспечения задач и функций государства и местного самоуправления» [1].

Из определения видно, что бюджет состоит из двух частей: доходной и расходной. Доходы бюджета – это поступающие в бюджет денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с Бюджетным Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета. Расходы бюджета – это выплачиваемые из бюджета денежные средства, за исключением средств, являющихся в соответствии с Бюджетным Кодексом источниками финансирования дефицита бюджета [1].

Чтобы определить в какую сторону меняется экономическая ситуация в целом по стране, а также в регионах в частности, следует проанализировать структуру бюджета в динамике. Таким образом, можно будет заметить какие сферы жизни государство намерено развивать в большей степени, в каких оставить всё без изменений, а где уменьшить своё влияние.

Необходимо также отметить, что политика государства, касающаяся экономической структуры, выстроена в соответствии с майскими Указами Президента 2012 г. [5; 6; 7]. В связи с этим изменения структуры можно рассмотреть на отдельно взятом регионе.

Для анализа возьмём бюджеты Пермского края за 2015 г., 2016 г. и 2017 г. На их основе можно рассмотреть структуру доходной и расходной части бюджета в динамике, выявить основные источники поступления средств в бюджет, а также основные направления, которые финансируются из государственного бюджета. Следует отметить, что формирование статей бюджета напрямую связано с экономической безопасностью региона. Это определяет самостоятельность региона, независимость от средств федерального бюджета и внешних источников, а также показывает устойчивость бюджета, которая позволяет нормально функционировать субъекту публичной власти и реализовывать все закрепленные за ним функции. В соответствии с этим регион может проводить свою политику, в рамках единого государственного строя, направлять средства на значимые для него объекты, закладывая точки роста экономического положения и социальной устойчивости.

Сначала рассмотрим доходную часть бюджета Пермского края в период с 2015 по 2017 гг. На основе абсолютных показателей, представленных в законах Пермского края о бюджете, были рассчитаны доли каждого источника поступления.

Каждый год в бюджете закладывается около 12% доходов в виде безвозмездных поступлений от других бюджетов бюджетной системы Российской Федерации в большей степени, а также от государственных (муниципальных) организаций в меньшей. Остальные 88% приходятся на долю налоговых и неналоговых поступлений, более подробно представленных в табл. 1.

Исходя из данных таблицы, наибольшее значение из года в год у такой статьи доходов, как налог на прибыль и налог на доходы физических лиц. Доля следующей статьи поступлений – налога на имущество – практически в 5 раз меньше, хотя ежегодно она увеличивается на 1,59% и 0,62% соответственно. Это связано с изменением способа исчисления налоговой базы, а также с повышением его собираемости. Доля налогов на совокупный налог (УСН, ЕНВД, ЕСН...) отстаёт почти в 2 раза. Однако она тоже показывает ежегодный рост.

**Структура налоговых и неналоговых поступлений в доходной части бюджета Пермского края  
в 2015 г., 2016 г. и 2017 гг. [2; 3; 4]**

| <b>Источник поступлений</b>  | <b>2015 г.</b> | <b>2016 г.</b> | <b>2017 г.</b> |
|--|----------------|----------------|----------------|
| Штрафы, санкции, возмещение ущерба                                     | 0,80           | 0,93           | 0,86           |
| Прочие неналоговые доходы  | 0,28           | 0,44           | 0,43           |
| Платежи при пользовании природными ресурсами                           | 0,46           | 0,51           | 0,45           |
| Налоги, сборы и регулярные платежи за пользование природными ресурсами | 0,41           | 0,42           | 0,41           |
| Налоги на товары   | 6,95           | 8,60           | 7,44           |
| Налоги на совокупный доход   | 4,48           | 4,91           | 4,92           |
| Налог на прибыль, доходы   | 74,35          | 70,41          | 71,41          |
| Налоги на имущество  | 11,29          | 12,88          | 13,50          |
| Доходы от продажи активов  | 0,07           | 0              | 0,06           |
| Доходы от оказания платных услуг и компенсации затрат государства      | 0,36           | 0,25           | 0,08           |
| Доходы от использования гос. и мун. собственности                      | 0,07           | 0,06           | 0,03           |
| Госпошлина   | 0,48           | 0,44           | 0,40           |

Наиболее важными источниками поступления являются налоговые доходы, их доля в данном разделе ежегодно составляет около 98%. Оставшиеся 2% являются неналоговыми (штрафы, прочие неналоговые доходы, платежи, доходы от оказания платных услуг).

Рассмотрим подробнее также второй раздел доходов, на который, как говорилось ранее, приходится 12% от всех доходов бюджета Пермского края. Все безвозмездные поступления делятся на субсидии, дотации и субвенции. Их доли в динамике приведены в табл. 2.

Таблица 2

**Структура безвозмездных поступлений в доходной части бюджета Пермского края в 2015 г.,  
2016 г. и 2017 г. [2; 3; 4]**

| <b>Источник поступлений</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Дотации                     | 25,31       | 33,30       | 46,40       |
| Субсидии                    | 3,24        | 7,44        | 6,91        |
| Субвенции                   | 41,09       | 45,03       | 40,50       |

В первую очередь напомним разницу между этими тремя понятиями. Все они означают безвозмездные поступления. Дотации выделяются региональному бюджету на неопределённые цели. Субвенции даются на конкретную цель, финансируемую в полном объёме. Субсидии, также как и субвенции, даются на определённую цель, однако она финансируется на 50% из этих средств, а на 50% из средств регионального бюджета.

Как видно из таблицы, в 2015 г. и 2016 г. преобладала доля субвенций, которая в 2017 г. уступила своё место дотационным поступлениям. Преобладание дотаций в экономической структуре бюджета региона говорит о кризисном положении в результате неправильной управленческой политики края Правительством Пермского края во главе с губернатором. Увеличивающиеся доли дотаций, также как и остальных безвозмездных поступлений в 2015 г., 2016 г. сигнализировали, о негативных тенденциях, которые отразились в полном объёме в бюджете 2017 г.

На данный момент в Пермском крае произошла смена губернатора, в связи с чем, многие учёные-аналитики строят прогнозы улучшения экономической ситуации в регионе, снижения воздействия угроз экономической безопасности, а также уменьшения зависимости от средств федерального бюджета.

Итак, доходная часть в основном складывается из налоговых поступлений (86% от всех доходов бюджета), среди которых явно лидируют налог на прибыль и налог на доходы физических лиц. Следующие 3 вида налогов (налог на имущество, на товары, на совокупный доход) также занимают видное место в структуре доходов края. В будущем время ставка налога на прибыль организаций будет увеличена до 20%. Это может привести к тому, что некоторые организации станут скрывать свои истинные доходы, занижая выручку или увеличивая расходы. Это может вызвать снижение поступлений в бюджет, что будет являться угрозой экономической безопасности края. Ещё одной угрозой экономической безопасности региона является увеличивающаяся доля дотаций, и зависимость от средств федерального бюджета вместе с этим.

Далее рассмотрим, в какие сферы жизни тратятся бюджетные средства. На основе абсолютных показателей, указанных в законах о бюджете Пермского края в 2015 г., 2016 г. и 2017 г., также была построена структура расходной части бюджета, представленная в табл. 3.

Таблица 3

**Структура расходной части бюджета Пермского края в 2015 г., 2016 г. и 2017 г. по разделам [2; 3; 4]**

| Наименование раздела  | 2015  | 2016  | 2017  |
|---|-------|-------|-------|
| Межбюджетные трансферты бюджетам бюджетной системы РФ       | 9,06  | 8,52  | 8,64  |
| Обслуживание государственного и муниципального долга        | 1,47  | 1,81  | 2,22  |
| Физическая культура и спорт                                 | 1,08  | 1,22  | 1,53  |
| Социальная политика   | 20,02 | 19,87 | 31,25 |
| Здравоохранение   | 19,94 | 20,05 | 8,93  |
| Культура, кинематография                                    | 3,26  | 3,03  | 2,64  |
| Образование   | 27,20 | 27,84 | 27,45 |
| Охрана окружающей среды                                     | 0,11  | 0,07  | 0,07  |
| Жилищно-коммунальное хозяйство                              | 2,88  | 1,33  | 0,68  |
| Национальная экономика                                      | 10,45 | 11,91 | 12,21 |
| Национальная безопасность и правоохранительная деятельность | 0,86  | 0,97  | 1,24  |
| Национальная оборона  | 0,07  | 0,07  | 0,07  |
| Общегосударственные вопросы                                 | 0,60  | 0,31  | 3,07  |

В структуре расходов преобладают затраты на образование, которые составляют чуть меньше трети от всех расходов. На этот раздел бюджета ежегодно стабильно выделяется около 27% всех средств. Однако в 2017 г. неожиданно большего всего средств выделили такой сфере жизни Пермского края, как социальной политике, – 31,25%. Хотя до этого в 2015 г., 2016 г. на неё выделялось около 20%. Примерно столько же выделялось сфере здравоохранения. Однако в 2017 г. доля финансирования упала более чем в 2 раза и стала составлять около 9%. В связи с этим в 2017 г. на третье место по затратам вышел раздел национальной экономике, который ежегодно возрастает на 1,46% и 0,3% соответственно.

Стали падать доли расходов на культуру и кинематографию (на 0,39% в 2017 г. по сравнению с 2016 г.), охрану окружающей среды (0,04%), жилищно-коммунальное хозяйство (0,65%).

Такие изменения в структуре расходов говорят о наличии социальной напряжённости, которая может перерасти в социальное недовольство. Как подтверждение этому, начала расти доля расходов на национальную безопасность, пока только на 0,27%, но тенденции уже есть.

Ещё одна негативная тенденция связана с ростом обслуживания государственного и муниципального долга. Темп прироста данного абсолютного показателя больше, чем прирост у всех расходов вместе взятых. Пермский край стал больше средств тратить на обслуживание своих обязательств. Самый большой показатель госдолга Пермского края был на 1 января 2016 г., когда он составил 19,54 млрд, а на начало 2015 г. он был 11,04 млрд. К сентябрю 2016 г. госдолг составил 17,2 млрд руб. Лог почти полностью состоит из бюджетных займов, небольшая доля займов есть перед кредитными организациями, однако внешнего долга у региона нет. Растущий госдолг является угрозой экономической безопасности края. В соответствии с этим, увеличение доли расходов на его обслуживание и погашение является хоть и негативной, но необходимой мерой, которая на данном этапе, хоть и снижает уровень социальной безопасности, но минимизирует угрозы экономической безопасности. В будущем при наличии сильной экономики региона, уровень социальной безопасности также сможет выправиться до высокого, так как они взаимосвязаны.

о наличии угроз социальной и экономической безопасностям в свою очередь свидетельствует структура расходов по государственным программам, представленная в табл. 4.

По данным таблицы видно, что наибольшую долю расходов занимают государственные программы, направленные на социальную поддержку. Лидирующие программы: «Развитие образования и науки», «Развитие здравоохранения», «Социальная поддержка граждан Пермского края», « Семья и дети Пермского края». Это еще раз подтверждает наличие социальной напряженности в регионе, которую минимизируют программно-целевыми методами.



Таблица 4

## Структура расходов государственных программ за 2015 г., 2016 г., 2017 г. [2; 3; 4]

| Наименование госпрограммы   | 2015  | 2016  | 2017  |
|---|-------|-------|-------|
| Развитие здравоохранения  | 19,93 | 20,05 | 19,65 |
| Развитие образования и науки  | 26,51 | 26,87 | 27,06 |
| Социальная поддержка граждан Пермского края   | 10,14 | 9,63  | 9,64  |
| Доступная среда. Реабилитация и создание условий для социальной интеграции инвалидов Пермского края | 0,04  | 0,03  | 0,03  |
| Семья и дети Пермского края   | 9,5   | 9,49  | 9,37  |
| Культура Пермского края   | 3,27  | 3,02  | 2,58  |
| Развитие физической культуры и спорта   | 1,35  | 1,48  | 1,57  |
| Обеспечение общественной безопасности Пермского края  | 1,32  | 1,43  | 1,65  |
| Экономическое развитие и инновационная экономика  | 0,21  | 0,32  | 0,41  |
| Развитие сельского хозяйства и устойчивое развитие сельских территорий в Пермском крае              | 2,24  | 2,3   | 2,70  |
| Содействие занятости населения  | 1,24  | 1,46  | 1,42  |
| Обеспечение качественным жильем и услугами ЖКХ населения Пермского края                             | 2,53  | 1,73  | 1,54  |
| Развитие транспортной системы   | 6,67  | 7,28  | 7,20  |
| Энергосбережение и повышение энергетической эффективности Пермского края                            | 0,14  | 0,09  | 0,05  |
| Воспроизводство и использование природных ресурсов  | 0,85  | 0,81  | 0,78  |
| Управление земельными ресурсами и имуществом Пермского края   | 0,07  | 0,09  | 0,14  |
| Региональная политика и развитие территорий   | 1,5   | 1,11  | 1,54  |
| Государственное развитие информационного общества   | 0,55  | 0,6   | 0,62  |
| Совершенствование государственного управления   | 0,01  | 0,03  | 0,02  |
| Управление государственными финансами и государственным долгом Пермского края                       | 9,98  | 9,96  | 9,81  |
| Обеспечение взаимодействия общества и власти  | 0,34  | 0,28  | 0,30  |
| Развитие туризма  | 0,03  | 0,03  | 0,03  |

Если соотнести суммы доходов и расходов края, то еще раз подтвердятся некоторые негативные тенденции. Например, наличие ежегодного дефицита бюджета. В соответствии с этим возникает необходимость расчёта показателя устойчивости бюджета Пермского края. В Пермском крае на протяжении трёх лет наблюдается неустойчивое состояние, близкое к кризисному, что еще раз подтверждает неправильное управление регионом в это время.

Проанализировав структуру бюджета Пермского края в динамике, было выявлено несколько угроз, которые требуют неотлагательных мер по минимизации их воздействия, иначе Пермский край может подвергнуться серьёзным необратимым изменениям.

В связи с этим можно предложить следующие меры воздействия:

- Увеличение эффективности работы ИФНС с помощью внедрения современных информационных технологий. Таким образом, исчезнут арифметические ошибки расчета налога, а также при взаимодействии с другими базами данных снизятся риски сокрытия и занижения налоговой базы.
- Создание системы общественного контроля за поступлениями в бюджет денежных средств и за их расходованием. Как следствие, могут снизиться коррупционные риски.
- А также организация общественного контроля за деятельностью Правительства Пермского края во главе с губернатором в области управления краем, а в особенности социальной сферой.

В результате анализа бюджета было выявлено, что существует серьёзные угрозы экономической и социальной безопасности Пермского края. Бюджет находится в неустойчивом состоянии, а значит нормальная реализация необходимых задуманных мероприятий затруднена. Это связано с рядом причин. Во-первых, увеличивается доля заемных средств за счет кредитов федерального бюджета и кредитов банка. Во-вторых, с ростом налогов возможно сокращение поступлений в бюджет. В-третьих, наблюдается социальная напряжённость. Аналитики связывают это с неправильной деятельностью бывшего Правительства во главе с экс-губернатором. Растущие дотации, и вместе с ними регулирующие доходы, говорят о том, что край все больше теряет свою самостоятельность, становясь зависимым от федерального уровня. Регион уже не может полностью самостоятельно проводить необходимую ему политику, а также финансировать именно те объекты, которые считает нужными.

### **Список литературы**

1. "Бюджетный кодекс Российской Федерации" от 31.07.1998 N 145-ФЗ (ред. от 28.03.2017).
2. Закон Пермского края от 22 декабря 2014 года N 414-ПК «О бюджете Пермского края на 2015 год и на плановый период 2016 и 2017 годов».
3. Закон Пермского края от 21 декабря 2015 года N 580-ПК «О бюджете Пермского края на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов».
4. Закон Пермского края от 29 декабря 2016 года N 34-ПК «О бюджете Пермского края на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов».
5. Указ Президента № 596 «О долгосрочной государственной экономической политике».
6. Указ Президента № 597 «О мероприятиях по реализации государственной социальной политики».
7. Указ Президента № 598 «О совершенствовании государственной политики в сфере здравоохранения».

## **СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО КАК ОСНОВА ФОРМИРОВАНИЯ ПРОДОВОЛЬСТВЕННОЙ БЕЗОПАСНОСТИ РФ**

Одной из ведущих отраслей народного хозяйства современной России является сельское хозяйство. Оно производит продукты питания для населения всей страны, сырье для пищевой и перерабатывающей промышленности, а также обеспечивает другие потребности для всего общества в целом.

От развития сельского хозяйства в серьезной мере зависит жизненный уровень людей и их благосостояние, что включает в себя структуру, размер и объем питания, а также потребление товаров и услуг.

Сельское хозяйство в Российской Федерации является донором для других отраслей экономики, источником пополнения национального дохода для решения насущных задач страны.

Таким образом, все перечисленное можно объединить в одну фразу знаменитого философа Ксенофонта, которая более ярко и четко отражает всю суть, все истинное содержание данного вопроса: «земледелие – мать и кормилица всех профессий!»

В итоге, можно сказать, что сельское хозяйство является действительно ценным элементом для экономики России. В свою очередь, от его развития прямым образом зависит продовольственная безопасность страны.

Определение данного понятия представлено в Доктрине РФ, утвержденной Указом Президента в 2010 г. [3]. В ней сказано, что продовольственная безопасность – это состояние экономики страны, при котором обеспечивается продовольственная независимость Российской Федерации, гарантируется физическая и экономическая доступность для каждого гражданина пищевых продуктов в объемах не меньше рациональных норм их потребления.

Необходимо отметить, что в 2016 г. Правительство акцентировало внимание на создании условий для повышения качества и безопасности продуктов питания и тем самым реализовало Стратегию повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации, направленной на исполнение программ и задач до 2030 г. [2].

Без решения проблемы продовольственной безопасности представляется затруднительным решение любых других острых экономических и социальных проблем.

Продовольственная безопасность предусматривает:

- физическую доступность продовольствия, то есть продукты питания должны быть в наличии на территории страны в необходимом объеме и ассортименте, их поступление должно быть бесперебойным. Достижение этого условия обеспечивается за счет государственного контроля за внешними и внутренними поставками, а также имеющимися запасами продуктов питания;
- экономическую доступность продовольствия, согласно которой каждый гражданин страны независимо от возраста, имущественного и должностного положения должен иметь достаточный уровень доходов для приобретения минимального набора продуктов питания. Достижение этого условия обеспечивается как за счет поддержания достаточного уровня доходов населения, так и за счет контроля за уровнем цен на продукты питания. Должна существовать также возможность самообеспечения населения продовольствием за счет личных подсобных хозяйств и дачных участков;
- безопасность питания, что означает качество сырья и продуктов питания должно соответствовать установленным требованиям и гарантировать безопасное потребление. Человек должен получать с пищей весь комплекс необходимых для нормального развития организма веществ и в это время быть уверенным в ее безопасности, т.е. в отсутствии вредных для здоровья и окружающей среды веществ [6].

Но что же характерно для сельского хозяйства, как основы формирования продовольственной безопасности России? Как оно развивается в стране?

В Российской Федерации рассматриваемая отрасль недостаточно развита, она имеет ряд следующих проблем, которые негативно влияют на продовольственную безопасность.

1. Сельское хозяйство не обладает серьезными конкурентными преимуществами над другими отраслями экономики, так как оно зависимо от сезона, ему свойственно иметь циклический характер. Также сельское хозяйство не является сильным конкурентом на мировом рынке, что осознает не только население, но и правительство.

2. Очень важно для данной отрасли контролировать объем продукции, так как есть вероятность несоответствия спроса потребителей большому количеству произведенных продуктов.

3. Необходимость модернизации оборудования (например, постройка новых тепличных комплексов или введение ультрасовременных комбайнов). В таблице приведена статистика обеспеченности сельскохозяйственных организаций тракторами и комбайнами в период с 2005 г. по 2015 г., которая показывает, что количество комбайнов и тракторов снизилось к 2015 г. практически в 2 раза (табл. 1).

Таблица 1

**Обеспеченность сельскохозяйственных организаций тракторами и комбайнами**

|   | 2005 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|------|------|------|------|------|------|------|
| Приходится тракторов на 1000 га пашни (шт.)                                       | 6    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 3    |
| Приходится комбайнов на 1000 га посевов (посадки) соответствующих культур, (шт.): |      |      |      |      |      |      |      |
| зерноуборочных  | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 2    | 2    |
| кукурузоуборочных   | 5    | 1    | 1    | 1    | 0,0  | 0,0  | 0,0  |
| картофелеуборочных  | 32   | 16   | 16   | 16   | 18   | 17   | 15   |
| льноуборочных   | 22   | 24   | 18   | 16   | 15   | 16   | 14   |
| свеклоуборочных машин (без ботвоуборочных)  | 11   | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    |

4. Нехватка трудовых ресурсов является угрозой для развития сельского хозяйства. Данная проблема связана с миграцией людей в города. В таблице представлена статистика за 7 лет, где ярко выражена постоянная убыль населения из сел. А в 2015 г. появляется положительная динамика роста населения в сельской местности, (сведения за 2015 г. и последующие годы приведены с учетом численности населения Республики Крым и г. Севастополя), но после в 2016 г. опять виден спад (табл. 2).

Таблица 2

**Численность населения РФ (млн чел.)**

|                     | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Все население       | 142,9 | 142,9 | 143,0 | 143,3 | 143,7 | 146,3 | 146,5 |
| Городское население | 105,3 | 105,4 | 105,7 | 106,1 | 106,6 | 108,3 | 108,6 |
| Сельское население  | 37,6  | 37,5  | 37,3  | 37,2  | 37,1  | 38,0  | 37,9  |

Помимо перечисленных проблем препятствием, нарушающим продовольственную безопасность стало введение запретов на ввоз отдельных видов сельскохозяйственной продукции. По оперативным данным Федеральной таможенной службы, в январе-ноябре 2014 г. в Российскую Федерацию ввезено продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья на 36321,4 млн долл. США или на 4,9% меньше, чем за соответствующий период 2013 г., когда его было импортировано на 38188,8 млн долл. США. Экспорт продовольственного хозяйственного сырья в январе-ноябре 2014 г. составил 17141,3 млн долл. США, что на 19,1% больше, чем в январе-ноябре 2013 г. За указанный период в 1,6 раза увеличился экспорт пшеницы, а экспорт водки сократился на 9,8% [5].

Поэтому одним из основных направлений государственной политики является импортозамещение.

В результате проведения данной политики сельское хозяйство показало отличные результаты, демонстрируя успешную борьбу с контрсанкциями.

В соответствии с данными Росстата, в 2014 г. объем сельскохозяйственного производства увеличился на 3,7%, превысив 4 трлн руб. А за восемь месяцев 2015 г. выпуск продукции сельского хозяйства увеличился на 1,8%, в денежной стоимости до 2,452 трлн руб. [4].

Дмитрий Медведев отмечает, что за 2014 г. Россия смогла обеспечить себя четырьмя видами продуктов (из 8), которые являются наиболее важными для продовольственной безопасности РФ к ним относятся зерно, сахар, растительное масло и картофель.

А в 2016 г. Российская Федерация поставила рекорд по объемам производства сельского хозяйства. По данным Росстата, к началу октября 2016 г. в сельскохозяйственных, заготовительных и перерабатывающих организациях РФ имелось 49 140 000 тонн зерна – это на 10% (4 714 000 тонн) больше, чем было ровно год назад, 1 октября 2015 г.

В свою очередь необходимо обратить внимание на такое несоответствие, проявляющееся в 2015 г. Объемы сельскохозяйственной продукции значительно поднялись и одновременно выросли средние потребительские цены на отдельные виды продовольственных товаров (табл. 3). При этом снизилась реальная среднемесячная начисленная заработная плата работников и составила в 2015 г. 91%, (101,2% – по данным на 2014 г.) (табл. 4). Все это пагубно отражается на состоянии экономики страны, а в последствие создает угрозы, подрывающие продовольственную безопасность России и влияет на один из важных ее элементов, на экономическую доступность. Испытывая продовольственные трудности люди стараются покупать только самые необходимые продукты для потребления такие как хлеб, яйца молоко, мясо, рыба и другие.

Таблица 3

**Средние потребительские цены на отдельные виды продовольственных товаров  
(на конец года; рублей за килограмм)**

|  | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   |
|--|--------|--------|--------|--------|
| Хлеб из ржаной муки и из смеси муки ржаной и пшеничной | 31,52  | 34,32  | 36,99  | 41,85  |
| Печень говяжья   | 154,24 | 153,18 | 203,64 | 230,37 |
| Макаронные изделия из пшеничной муки высшего сорта     | 48,87  | 50,67  | 55,18  | 66,01  |
| Масло сливочное  | 260,84 | 308,92 | 357,54 | 397,75 |
| Яйца куриные, за 10 шт.                                | 43,34  | 56,01  | 58,76  | 65,02  |
| Яблоки   | 62,54  | 63,26  | 76,70  | 87,43  |
| Сахар-песок  | 31,58  | 32,32  | 44,97  | 52,14  |

Таблица 4

**Доходы населения, %**

|   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015 |
|---|-------|-------|-------|------|
| Реальная среднемесячная начисленная заработная плата работников РФ (в % к предыдущему году) | 108,4 | 104,8 | 101,2 | 91   |
| Уровень инфляции  | 6,58  | 6,45  | 11,36 | 12,9 |

Сельское хозяйство является единственной сферой, для которой государство выделяет денежные средства, увеличивает финансирование, а не сокращает его. А именно было выделено 54 млрд руб. на дополнительное развитие агропромышленного комплекса (2015 г.). А на ускоренное импортозамещение в 2019–2020 гг. будет направлено более полутриллиона рублей.

Также действенным государственным инструментом для повышения уровня рассматриваемой отрасли является субсидирование. К которому относится: снижение процентной ставки по займам для сельхозпроизводителей и субсидирование агрокредитов, компенсация капитальных затрат на строительство, субсидии на 1 кг молока производителям и 1 га обрабатываемой площади при производстве зерновых и сельскохозяйственных культур. Разработаны меры для поддержки начинающих фермеров: гранты на создание хозяйств (до 1,5 млн руб. и единовременная помощь на бытовое обустройство до 300 000 руб.), субсидирование части первого взноса по лизингу сельхозтехники [1].

Но все равно проблемой остается, то что финансирование осуществляется только для крупных проектов, а проекты мелких крестьянско-фермерских хозяйств (КФХ) остаются в стороне, им сложно добиться внимания государства.

В дополнение, на сегодняшний день, агропромышленный комплекс существует практически за счет кредитных средств. В 2015 г. предприятия АПК на проведение сезонных полевых работ получили кредиты на сумму 263 млрд руб. Уже в мае 2016 г. количество выданных кредитов выросло вдвое по сравнению с аналогичным периодом в 2015 г.

В заключение хотелось бы отметить, что сельское хозяйство – это залог обеспечения продовольственной безопасности любого государства, в данном случае России. Для этого необходимо, чтоб сельскохозяйственная продукция была физически доступной, то есть страна должна иметь все необходимые продукты питания. В дополнение продукция сельского хозяйства должна быть качественной и приемлемой по цене.

Обобщая все выше сказанное можно добавить, что сельское хозяйство имеет действительно хорошие результаты, конечно, остаются незавершенные вопросы, но правительство принимает меры по их решению. Для их реализации государство увеличивает финансирование сельскохозяйственной отрасли.

Наиболее важными проблемами остаются: экономическая недоступность продуктов питания и вследствие сокращение потребительского спроса. Но, это объясняется кризисной ситуацией в стране.

Таким образом, правительство считает необходимым достижение цели быстрыми темпами, стремиться стать серьезным конкурентом на мировом рынке, снизить зависимость от импорта, но в первую очередь развить на высшем уровне основу продовольственной безопасности – сельское хозяйство.

#### **Список литературы**

1. Журнал АгроВестник/Сельское хозяйство России. URL: <https://agrovesti.net> (дата обращения 07.04.2017).
2. Стратегия повышения качества пищевой продукции в Российской Федерации до 2030 года (утв. распоряжением Правительства РФ от 29 июня 2016 г. № 1364-р).
3. Указ Президента РФ от 30 января 2010 г. N 120 "Об утверждении Доктрины продовольственной безопасности Российской Федерации".
4. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения 08.04.2017).
5. Федеральная таможенная служба. URL: <http://www.customs.ru/> (дата обращения 07.04.2017).
6. Чеботарева М. С. Продовольственная безопасность в России и мире: сущность и проблемы // Молодой ученый. 2012. №8. С. 149–151.

## Секция 7. Современные маркетинговые технологии в глобальной экономике

*В.К. Верецагина  
(Науч. руководители к.э.н., доцент Хацкелевич А.Н., к.э.н., доцент Веселова А.О.)  
ПГНИУ, г. Пермь*

### КРЕАТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ КАК ИНСТРУМЕНТ УСПЕШНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ФИРМЫ

Современное общество развивается в условиях рыночной экономики, а значит, в любой сфере предпринимательства существует жёсткая конкурентная борьба. Для того чтобы фирма успешно развивалась и функционировала на конкурентном рынке, ей необходимо не только выдерживать это соперничество, но и во многом опережать своих конкурентов, привлекая большее число потребителей к покупке своих товаров и услуг.

Привлечь внимание потенциальных покупателей и завоевать их сердца можно различными способами. В последнее время всё большую популярность набирает использование каких-либо креативных решений в сфере маркетинга. Ведь это замечательный способ найти подход к потребителю, который зачастую утомлён рутинной повседневной жизнью. Удивить, порадовать потенциального клиента, поднять ему настроение и даже устроить для него небольшой праздник – всё это под силу воплотить в жизнь фирме, которая может воспользоваться креативным маркетингом как инструментом достижения данной цели.

Креативный маркетинг – это нестандартный подход к решению маркетинговых задач, на основе порождения новых, неординарных идей и выдвижения эффективных креативных решений, которые ведут к дальнейшей реализации маркетинговых инноваций [1]. Использование креативного маркетинга включает в себя выработку креативной стратегии. Элементы, составляющие её основу, представлены на рис. 1:

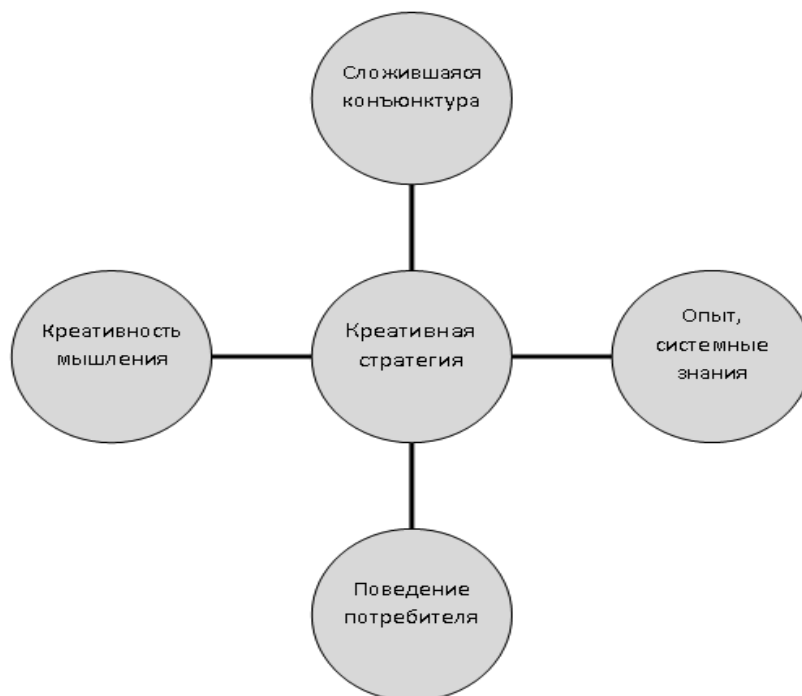


Рис. 1. Базовые элементы необходимые для разработки креативной стратегии [2]

Для того чтобы не только угадывать желания и удовлетворять потребности потребителя, но и уметь его удивлять, специалист в сфере маркетинга должен мыслить творчески, нестандартно, должен уметь видеть в обыкновенных вещах нечто новое. В данной статье хотелось бы рассмотреть использование креативных идей и решений на таких этапах как:

- выбор названия фирмы;

- создание логотипа фирмы;
- реклама товара или услуги.

Далее подробнее остановимся на каждом из выделенных пунктов.

Удачный выбор названия фирмы во многом может предопределить успешность её существования на рынке. В первую очередь главной задачей наименования является привлечение внимания потребителей, именно поэтому оно должно быть броским и запоминающимся. Кроме того, название должно оказывать определенное воздействие на подсознание человека и отражать менталитет и культуру народа в целом. Для подтверждения данных мыслей рассмотрим несколько необычных наименований, которые можно встретить на улицах города Перми.

Например, достаточно запоминающееся название носит сеть шиномонтажных мастерских «5 Колесо». Данное наименование включает в свой состав часть распространенного фразеологизма «пятое колесо в телеге». Обычно это устойчивое выражение употребляют, когда говорят о чём-либо ненужном, лишнем, бесполезном в каком-либо деле. Действительно, всем известно, что машина имеет лишь четыре колеса, поэтому пятое будет лишним. А с другой стороны, лишнее колесо одновременно является запасным и может принести огромную пользу водителю в непредвиденной ситуации на дороге. Следовательно, шинный центр «5 Колесо» имеет такое название, так как создан, чтобы помогать автовладельцам в устранении возникших неисправностей и поломок. Такое название достаточно легко привлекает внимание потенциальных клиентов и может оказать влияние на их решение о выборе услуг именно этого шинного центра.

Также привлекает внимание и название торгового центра «Семь пятниц», расположенного в центре города. В его составе мы вновь видим часть широко употребляемого устойчивого выражения «семь пятниц на неделе». Его обычно используют, говоря о человеке, на которого нельзя положиться, так как он часто меняет решения, не выполняет данных им обещаний. Дело в том, что некогда пятница была у славян базарным днём, а также днём исполнения разных торговых обязательств. В пятницу, получая деньги, давали честное слово привезти на следующей неделе заказанный товар. И наоборот, получая товар, обещали через неделю отдать полагающиеся за него деньги. О людях, нарушающих эти обещания, говорили, что у них семь пятниц на неделе. Также интересно, что семь – это одно из самых часто встречающихся чисел в русской культуре, символ удачи. Безусловно, такое необычное название оказывает должное воздействие на покупателей, которые в свою очередь выбирают для осуществления покупок именно этот торговый центр.

Необходимо также сказать о важности креативного маркетинга при создании логотипа фирмы. Ведь логотип, как и название, будет являться своеобразным лицом, символом компании, сопровождающим её на протяжении всего времени существования на рынке.

Достаточно большой интерес вызывает логотип японской автомобилестроительной компании Toyota. Данная эмблема до сих пор вызывает споры среди потребителей, ведь существует множество версий о том, что же на самом деле изображено на нём. По одной из основных версий считается, что он представляет собой стилизованное игольное ушко с продетой в него ниткой. Креативный логотип является отсылкой к прошлому компании, которая в период своего становления занималась производством швейных машинок. Ещё одной находкой изобретателя данного логотипа является то, что отдельные элементы символа составляют буквы слова «Toyota» (рис. 2).

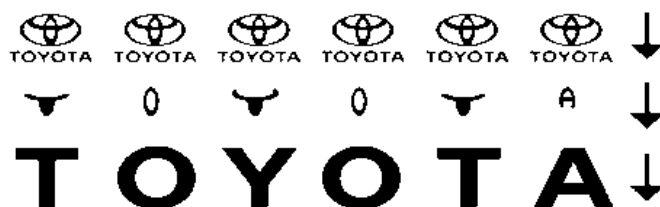


Рис. 2. Логотип компании Toyota

Мотивы компаний при выборе «кричащей» тактики позиционирования бренда удивительно похожи: бренды стремятся дистанцироваться от конкурентов ни за счет реализации привычных и проверенных средств и приемов брендинга, а за счет эпатажа и яркости интегрированной бренд-кампании [5].

Далее рассмотрим, насколько важен креативный подход к созданию рекламы. Дэвид Бернстайн – успешный британский бизнесмен-считает, что креативный процесс в рекламе – это превра-



щение предложения в идею, а главные умения людей, занимающихся креативом в рекламе, – умения правильно рассуждать [3]. Он предложил модель креативного процесса в виде трубы, которая представлена на рис. 3:

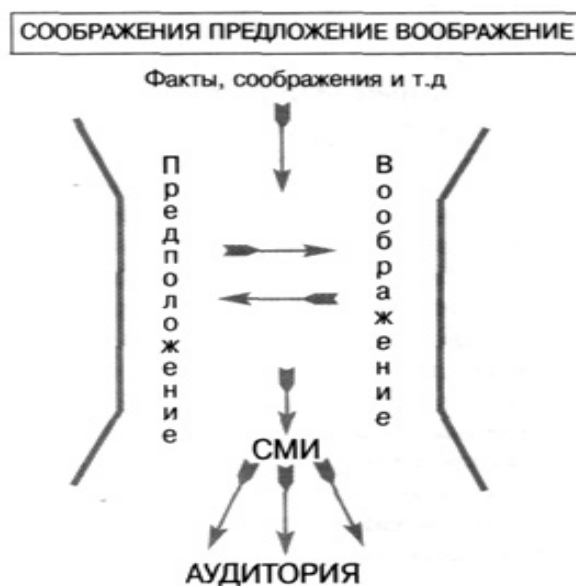


Рис. 3. Модель креативного процесса Дэвида Бернстайна [3]

Из модели видно, что начало креативному процессу дают факты, соображения, содержащие общий смысл рекламного сообщения, который необходимо донести до потребителя. Затем, в узкой части трубы при помощи воображения и предположения осуществляется основная часть креативного процесса, в результате которой создаётся креативная идея. После чего, разработанная идея посредством средств массовой информации доносится до потенциальных потребителей, составляющих целевую аудиторию фирмы [6].

В качестве примера успешной креативной рекламной кампании хотелось бы привести вызвавший большой общественный резонанс рекламный ролик лекарственного препарата «Тантум Верде Форте». В новой рекламе «Тантум Верде Форте» Black Star российского шоу-бизнеса Тимати прочитал легко запоминающийся рэп о действии препарата. Эта находка пришлась по нраву многим зрителям различных возрастов, которые видели рекламный ролик по телевидению и через некоторое время могли легко напеть текст мелодичной рекламы. Данная находка – заслуга креативного агентства ProHealth, выигравшего тендер фармацевтической компании «Анджелини Фарма Рус» на создание креативной концепции для «Тантум Верде Форте». Именно оно разработало первую полностью российскую рекламную кампанию бренда. Раньше бренд делал только адаптации зарубежной рекламы, где главными героями были мама и/или папа. Такой семейный образ хорошо подходил для хорошо известного на рынке спрея для всей семьи. Но для нового спрея «Тантум Верде Форте», созданного специально для взрослых требовалась другая, принципиально новая стратегия позиционирования продукта на российском рынке. Креативное агентство напрямую связало мощное действие препарата с таким же образом силы, энергии и динамики Тимати, ведь ему, как певцу, хорошо известно, что боль в горле может стать серьезной помехой в работе.

В рекламном ролике «Тантум Верде Форте» нет привычного потребителям сценария: мы не наблюдаем болевшего и выздоровевшего после приёма препарата героя, отсутствует и графическая демо-часть, которая показывает, как действует препарат. Но при этом стоит заметить, что в рекламе сохранены важнейшие её части: рассказ о лекарственных свойствах препарата, демонстрация его преимуществ – и всё это в ненавязчивой форме рэпа, что, безусловно, демонстрирует нестандартный, креативный подход к разработке рекламы и позволяет выделить товар среди препаратов-конкурентов и на рынке в целом [7].

Таким образом, выходящая на конкурентный рынок фирма должна заранее продумать, каким образом она будет выстраивать свою маркетинговую концепцию. Необходимо понимать, что применение креативных маркетинговых решений при выборе названия фирмы, создании логотипа и рекламы отнюдь не гарантирует ей стопроцентный успех на рынке, но при грамотном, профессиональном использовании может в разы увеличить её конкурентоспособность и помочь завоевать доверие большого числа потребителей.

### Список литературы

1. Шубаева В.Г. Креативный маркетинг как важный инструмент инновационного развития экономики // Проблемы маркетинга. Логистика. 226 с.
2. Моргунов В.И. Креативные стратегии в маркетинговой деятельности как эффективный инструмент повышения конкурентоспособности бизнеса // Российское предпринимательство. 2006. № 10 (82). С. 171–173.
3. Альманах «Лаборатория рекламы маркетинга и public relations»: Креативное мышление в рекламе. Что ему способствует. Ч.1. URL: <http://www.advlab.ru/articles/article168.htm> (дата обращения: 21.03.2017).
4. Наука о рекламе: Креатив. URL: <http://www.advertology.ru/article138601.htm> (дата обращения: 21.03.2017).
5. Шабанова Е.А., Саруханова М. А. Современные тренды бренд – менеджмента, актуализированные динамикой развития коммуникационной среды. URL: International Scientific Journal / Секция 1: PR, реклама и маркетинг. 2016.
6. Яковлев Л.С., Рангелова Ц.С. Перспективы креативной рекламы в системе высшего образования // Вестник Поволжского института управления. 2016. №4(55).
7. Макаров С.Л., Макарова Т.Л. Выставки дизайна и рекламы: новые информационные технологии и креативные решения в дизайне, рекламе и сервисе. М.: РИО МГУДТ, 2016.

## **DIGITAL MARKETING: СОВРЕМЕННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С КЛИЕНТОМ**

Современные рынки бросают вызовы компаниям 24 часа в сутки. Потребительские предпочтения изменяются в режиме реального времени, быстро добавляются новые типы коммуникаций с клиентами, характеризующиеся высокой волатильностью эффективности их использования. Именно эти постоянные изменения конъюнктуры рынка создают множество проблем для компаний, которые не способны быстро приспосабливаться к изменениям, оперативно решать возникающие проблемы и проводить мероприятия, направленные на анализ текущей ситуации, с целью, выявить недостатки, применяемых методов, а также детерминировать изменения и зарождающиеся тренды на рынке. С другой стороны, компании, стремящиеся сохранить и приумножить конкурентные преимущества, используют возникающие изменения, в свою пользу.

В данной работе будут продемонстрированы и описаны современные способы выявления потребительских предпочтений и поведение последних, на основе которых, компания получит возможность определить наиболее подходящие каналы взаимодействия с клиентом и сформировать систему коммуникаций.

Начать работу стоит с представления статистических показателей, определяющих основные идеи работы. И так, с 2010–2015 гг., количество пользователей в социальных сетях увеличилось на 124% и составило 2,4 млрд аккаунтов, которые в 2015 г. сделали и «расшарили» более одного триллиона фотографий. Более того, на каждого человека приходится производство 1,7 гигабайта данных в секунду. А Google обрабатывает около 40000 запросов в секунду. По всему миру, в день, пишется более 3 миллионов постов [7]. Посмотрев на эти, на первый взгляд, не связанные между собой данные можно сделать следующие выводы:

- Проникновение социальных сетей в массы увеличивается.
- Люди любят фотографировать и делиться своими фотографиями, которые рассказывают о них красноречивее их самих.
- Люди находятся в постоянном поиске новой информации.

Именно такие предположения возникают, если обратиться к этим показателям, но основная идея предполагает, что люди производят и оставляют огромное количество данных, которые могут рассказать о своих владельцах практически все. Например, в 2013 г. объём накопленных данных составлял 4,4 триллиона гигабайт, а прогноз на 2020 г. составляет 44 триллиона гигабайт [7]. Гигантские цифры, способные удивить и напугать одновременно, ведь большинство этих данных остается в интернете, в свободном доступе, и любой желающий сможет их получить, в том числе и компании, способные использовать их в своих интересах.

Именно на данном этапе стоит представить метод, который может и должен лежать в основе всех маркетинговых мероприятий организаций, включающий выбор каналов и способы взаимодействия с клиентом в рамках системы эффективных целенаправленных действий, ориентированных на коммуникации с выбранным сегментом потребителей, в соответствии с определенной целью.

«Data-driven-marketing» это решения в рамках маркетинговой политики компании, основанные на собранных и проанализированных данных. Подобный подход позволяет увеличить эффективность маркетинговых мероприятий. В рамках данного метода вероятность нерепрезентативных данных сокращается по мере увеличения наблюдений, но остается возможность неверно интерпретировать полученную информацию. Эта проблема широко известна и решается при помощи интеграции необходимых компетенций в штате компании, в рамках сбора, анализа и интерпретации данных. Основная идея подхода «Data-driven marketing» состоит в том, что компания выбирает, не то, что модно, а то, что действительно работает.[1] Ядром последнего является инструмент «Big Data».

Основным назначением «Big Data» является хранение и обработка полученных данных, посредством определенных методик, алгоритмов и инструментов. В данной статье не будут описаны средства и алгоритмы обработки информации, но стоит упомянуть, что анализ данных построен на основе машинного обучения или «Artificial Intelligence». Потенциал данного метода, в перспективе, безграничен. Посредством «Big data» компания может идентифицировать восходящие тренды на рынке, возможную популярность контента (продукта) в рамках геомаркетинга, необходимость изме-

нения существующего контента (продукта) или создание нового, а также другую информацию несущую аналитический и прикладной характер. Появляется способность определять степень эффективности маркетингового бюджета для индивидуального потребителя, распределяя свой бюджет, таким образом, что отдельный сегмент потребителей или индивидуальный потребитель получал контент, рекламу только из тех источников и определенного типа, которые в наибольшей степени им восприимчивы [6]. Итак, используя «Big data», в рамках создания маркетинговых мероприятий, компания сможет делать не только уникальный индивидуальный продукт, но и вести коммуникацию посредством эффективных каналов и качественного персонализированного контента [1].

Резюмируя вышесказанное «Big data» – это возможность для компаний принимать решения, ориентируясь на данные описывающие все признаки выбранной целевой аудитории. Но стоит отметить, что «Big data» – это хранение, обработка и анализ больших объемов данных, но не их поиск и получение. Соответственно первым этапом компании необходимо собрать данные о потребителях.

«Data mining» – это процесс сбора информации. Компании необходимо собрать как можно больше информации производимой выбранным сегментом потребителей за определенный период времени. Причем, чем больше временной диапазон, за который ведется сбор данных, тем качественнее будут результаты анализа. Любой тип информации, до которой удастся «дотянуться» может быть полезен. Основными принципами являются:

- Количество информации: Чем больше данных, тем больше вероятность достоверности результатов анализа и точность полученных «инсайтов» [2].
- Разнообразие данных: Фото, видео, социальная активность, блоги, активность в WEB, customer experience, user experience, отзывы, а также другие структурированные и неструктурированные данные.
- Периодичность сбора данных. Идеальным вариантом является сбор данных в режиме реального времени или близком к нему, но, если не удастся создать алгоритмы или найти инструменты позволяющие осуществить подобное мероприятие, то стоит инициировать периодический сбор данных, посредством собственных сил или сторонних компаний.

Вопросы этики, законности и безопасности собранных данных неизбежно ставятся при любом сборе информации о людях. Данные вопросы не будут рассмотрены в ходе данной работы, но стоит отметить, что необходимо учесть все возможные риски, связанные с указанными пунктами.

Таким образом, получив портрет потребителя, компания, ориентируясь на данные, может выбрать подходящий тип коммуникации, тип контента, время показа, а также многие другие переменные, формирующие успешный, основанный на поставленных задачах, показ контента (в т.ч. рекламы). Совершив определенные маркетинговые мероприятия, необходимо собрать «feedback» и проанализировать его. В данном случае «feedback-ом» будет являться вся возможная информация, которую можно получить о взаимодействии пользователей с контентом (в т.ч. рекламой). После этого компания оптимизирует свои мероприятия, в соответствии, с обновившимися данными. Необходимо повторять указанные действия, до выявления, работающей маркетинговой модели [5]. Итак: собрать и проанализировать данные – определить потребительский опыт – провести мероприятия, в соответствии, с данными. Количество итераций до поиска подходящей модели не ограничено, но имеет обратную зависимость от размера данных и их разнообразия. Также стоит отметить, что вышеупомянутые действия инициализируются в рамках постоянного сбора информации из различных источников.

Собрав и проанализировав данные о целевой аудитории, компания может выявить наиболее воспринимаемые типы контента для выбранного потребителя. Итак, краткий обзор вариантов контента, которые организация может использовать:

1. Виртуальная реальность или дополненная реальность; Рассматривая данные технологии, как средства поставки контента потребителю, стоит отметить, что данные технологии, достаточно дорогие, но аналитики утверждают, что вложения в виртуальную и дополненную реальность окупятся в ближайшем будущем [8]. Стоит лишь вспомнить кейс приложения «Pokemon GO». По прогнозам, к 2018 г. количество активных пользователей девайсов виртуальной реальности достигнет 171 млн чел. На данный момент уже более 250 различных игр (экосистем) доступно для пользователей «VR», а количество разработчиков контента для очков виртуальной реальности составляет более 200 тысяч компаний и отдельных разработчиков [7]. Перспективы данного инструмента для маркетинга довольно привлекательны, если заметить что некоторые компании уже используют данные технологии в своих маркетинговых компаниях.

2. Видео контент; Весь видео контент можно разделить на несколько категорий – стандартный видео контент, видео контент в реальном времени, видео контент на 360 градусов. Видео контент позволяет увеличить вовлеченность пользователей, узнаваемость бренда, продажи, а также дру-

гие показатели [9]. Помимо этого, люди просто любят смотреть видео больше, чем читать статичный текст или просматривать картинки. Более 25% пользователей интернета смотрят хотя бы одно видео каждый день, а размер рынка видео рекламы в интернете с 2014 г. вырос до 20,7 млн долл. в 2016 г. от изначальных 15,9 млн долл. [7].

3. Интерактивный контент; Интерактивным контентом являются опросы помогающие выявить данные твоей личности, твой интеллект, предпочтения и так далее. Это вовлекает потребителя, и аккумулирует данные, что потенциально выгодно для компаний. Примером такого контента являются опросы на «BuzzFeed» или «Onedio». Также стоит отметить популярность исчезающего контента. «Snapchat» является поставщиком такого типа контента [10]. Пользователи понимают, что если они не увидят материал прямо сейчас, то потом не увидят уже никогда. Появляется стимул к совершению действия прямо сейчас.

4. Пользователи сами создают контент; Компании используют контент, которые придумывают пользователи или вовлекает в создание этого контента. Потом компания показывают насколько глубоко бренд, продукт проникает в их жизнь, и собирают этот продукт, и обратную связь от пользователей [10]. Примером такого может послужить кейс компании «Starbucks». Компания запустила чемпионат по созданию рисунков на стаканчике с кофе. Победившая картинка будет нарисована на стаканчике с ограниченным тиражом. В контексте участвовало более 4000 клиентов. Компания получила огласку в СМИ, а также получила обратную связь от пользователей.

5. Storytelling; Данные тип контента – это не просто страничка «О нас» на корпоративном сайте. Это история, которая тесно переплетена с историей создателей продукта, с пользователями и с самим продуктом. С желаниями, возможностями и проблемами на пути [10]. Этот тип контента должен быть близок к клиенту настолько, чтобы он буквально переживал заново все свои проблемы и был счастлив от того, что нашел пути их решения и уже никогда к ним не вернется. Также стоит отметить популярность «transmedia storytelling». В данном случае потребитель собирает историю по кусочкам, части которой расположены мультимедийно. В конце складывается целая история.

#### 6. Другие типы контента

Стоит еще раз подчеркнуть, что тип контента выбирается в парадигме «data-driven marketing», соответственно все решения принимаются исключительно на основе полученных, после анализа, показателей. Также необходимо отметить важность постоянного сбора и анализа информации о том, как целевая аудитория воспринимает и реагирует на контент, чтобы оперативно вносить изменения в существующую модель, если выбранная стратегия не дает ожидаемых результатов.

Создав контент, нужно организовать встречу потребителя с ним. Соответственно, необходимо выявить точки контакта, контента (в т.ч. рекламы) с потребителем. Но, компания уже знает весь “customer experience” целевой аудитории, а также каждого отдельно индивида, входящего в нее. Она знает, где он чаще всего бывает, какие сайты посещает, на какую рекламу обращает внимания, какие у него боли, а также другие признаки, идентифицирующие индивида или целевую аудиторию. Компания знает весь его потребительский опыт и использует это. Итак, рассмотрим возможные каналы взаимодействия [11]:

- Маркетинг влияния; Это рассказ о положительных свойствах продукта одного лица другому лицу или лицам. Но это не просто «сарафанное радио», это рассказ человека, которого люди воспринимают, как успешного, состоятельного, как лидера. Примером может являться то, как компании сотрудничают с популярными актерами, спортсменами, блогерами. Те, в свою очередь, делают вид, что пользуются продуктом (возможно, что они действительно пользуются им), делают фотографии с этим продуктом, советуют свои фанатам, подписчикам и так далее. Люди склонны верить тем, кем восхищаются. Соответственно это работает, кейсов, подтверждающих это – достаточно чтобы убедиться в этом.

- Реклама; Стандартный тип коммуникации и доведения информации до потребителя. Стоит обратить внимание лишь на естественную рекламу. Данный тип рекламы не воспринимается пользователем, как навязчивая реклама, а как интересный контент. Примером могут послужить статьи оплаченные компаниями для публикации в новостях, блогах, которые предоставляют качественную информацию о чем – либо, с возможным упоминанием самой компании, как потенциального профессионала в данной области.

- Sponsored content; Данный тип коммуникации отличается от естественной рекламы тем, что не подталкивает бренду, а только информирует о чем либо.

- Ремаркетинг; Стандартный канал, который отслеживает потребности потребителя и в дальнейшем демонстрирует ему, однажды понравившийся материал, продукт, услугу.

- Co – branding; При подобном подходе несколько компаний объединяются, с целью создать более качественный продукт, контент и ведут коммуникации с потребителем сообща.
- Co – marketing; Отличается от «Co-branding» тем, что все результаты от совместной работы, например: эффекты от продвижение продукта сделанного в кооперации - делятся между компаниями участвующими в совместном маркетинге.

- SMM; Коммуникация через социальные сети – достаточно устоявшаяся форма взаимодействия, дающая хороший эффект при правильном использовании, но если ваша компания создает узкоспециализированный продукт для специфической аудитории, вам будет достаточно сложно найти вашу целевую аудиторию в социальных сетях, помимо этого они часто потребляют контент не из социальных сетей, а в нишевых форумах и небольших сообществах. Именно поэтому вам нужно найти эти небольшие сообщества, и начать взаимодействовать, а также производить контент именно на таких платформах. Примерами таких платформ являются «Hacker news» – для разработчиков, «Designer News» – для дизайнеров, и т.д.

1. Инициализация сторонних проектов, поддерживающих и популяризирующих основной продукт или сервис; Данный прием способен увеличить «лидогенерацию» и поднять трафик в несколько раз при определенных условиях. Пока большинство компаний стараются привлечь внимание к своему продукту при помощи контента в блогах, в социальных сетях, оставшаяся небольшая часть организаций создает сервис, продукт, поддерживающий основной бизнес и предоставляет доступ для всех абсолютно бесплатно. Например, сервис «HubSpot» предоставляющий инструменты для автоматизации маркетинга, создал связанный проект осуществляющий создание портрета потребителя.

2. Mobile marketing; Данный инструмент включает множество возможностей и является достаточно популярным. Когда мы говорим о точках контакта целевой аудитории с контентом, мы должны учитывать, как они приходят в эту точку, посредством каких инструментов. Возможно, они используют исключительно мобильные телефоны, чтобы искать информацию, тогда нам необходимо использовать «mobile first» стратегию подразумевающую создание всего контента, сервиса, рекламы исключительно под мобильные устройства. Все должно быть оптимизировано, чтобы выглядеть качественно на экране смартфонов целевой аудитории. По прогнозам компании «Zenith» в 2017 г. 75 процентов всего трафика будет исходить с мобильных устройств. Возможно, стоит задуматься о «Mobile only» стратегии.

3. Другие каналы

Стоит отметить, что данный список не является исчерпывающим, но представляет собой наиболее современные и популярные типы доставки контента до потребителя.

Итак, собрав и проанализировав данные о целевой аудитории, компания определила подходящий контент, создала его, и сформировала точки контакта с пользователем посредством индивидуальных каналов взаимодействия. Организация в состоянии оперативно реагировать на постоянные изменения, в реальном времени анализировать полученные данные и, в соответствии с ними, менять свою маркетинговую модель. Но, есть проблема – это идеальная ситуация. Большинство компаний не в состоянии функционировать на таком уровне. Для подобной работы необходим высокопроизводительный софт, стоимость разработки которого может быть далеко за пределами финансовых возможностей компании. Помимо вышеупомянутого барьера будут необходимы совершенно другие компетенции для компании связанные с «data science» и интерпретацией данных. Также стоит отметить необходимость существенного бюджета на создание контента различного типа, а также использование разных каналов взаимодействия.

Именно на рынке появляются все больше инструментов автоматизации маркетинга, которые позволяют сделать процессы более быстрыми и сократить вмешательство компании в некоторые процессы до нуля. Проще говоря – это вывод некоторых функций компании на аутсорсинг. Компания будет покупать за доступные средства готовые решения. Итак, рассмотрим некоторые инструменты автоматизации маркетинга:

1. Сбор данных; Сбор данных, наряду с непосредственной обработкой последних является неотъемлемой частью «Data-driven marketing». В ходе работы описывались типы данных и их разнообразие, но большинству компаний достаточно сложно аккумулировать указанное количество информации в короткие сроки. А еще сложнее обрабатывать их, именно поэтому создаются и уже существуют сервисы, предлагающие готовые решения по сбору данных и их обработке. Вот некоторые сервисы способные облегчить компании жизнь и решить данную проблему:

- «Flatworld Solutions: Outsource2India» – аккумулирование данных из социальных сетей, блогов, новостных ресурсов, других ресурсов. Также данная компания предлагает услуги по аналитике этих данных.

- «Statista Inc» – статистика и прогнозы по различным темам по всему миру. Позволяет оперативно получать факты и информацию, по интересующему вопросу.
- «Cognesol» – инструмент по сбору данных и аналитике в таких отраслях, как финансы, недвижимость и так далее.

- Множество других сервисов позволяющих собирать и анализировать данные, такие как: «HubSpot», «Marketo», другие средства

2. Инструменты автоматизации и аналитики маркетинговых мероприятий; Данные средства не только могут помочь в выборе контента, но и разослать его во все точки контакта с пользователем, которые вы выбрали. Но, на этом функционал данных систем не заканчивается, они также могут проводить аналитику контента, который вы разослали. Итак, некоторые сервисы предоставляющие данные возможности:

- «Buffer» – представляет возможности по рассылке контента в разные социальные сети, а также аналитику контента и социальных аккаунтов, в целом.

- «MarketingCloudFX» – более расширенный функционал, включает в себя: рассылку email, аналитику вашего сайта и так далее

- Другие инструменты

3. Боты и чатботы; Достаточно популярные, но дорогие в разработке инструменты, выполняющие функции поставки контента, сбора информации о пользователях, а также предоставление услуг.

4. Другие способы автоматизации

Используя различные способы автоматизации маркетинговых мероприятий, компания может существенно сократить свои временные и денежные издержки на формирование маркетинговой модели и оперативной деятельности.

Таким образом на основании шагов по сбору информации и анализу, компания сможет сформировать полностью индивидуальный потребительский опыт, который может подходить как индивидуальному потребителю, так и среднестатистическому представителю выбранной целевой аудитории. Моделью «Data-driven marketing» является: анализ данных – применение изменений в модели - планирование мероприятий – проведение мероприятий – оценка показателей мероприятий и весь это повторяющийся цикл находится в рамках постоянного сбора различной информации о потребителях и возможных клиентах. Несмотря на большие возможности данного метода, только 23% компаний используют «Big data» при составлении своих стратегий. Конечно, множество компаний используют данные в том или ином виде при планировании маркетинговых действий, но те объёмы данных, которые они анализируют, намного меньше анализируемых при помощи «Big data». Возможно, на текущем технологическом уровне создание систем и алгоритмов сбора и анализа данных могут находиться далеко за пределами финансовых возможностей компаний, но для этого есть средства автоматизации маркетинга, которые помогут решить деньги данные проблемы. В заключении стоит представить цифру, которая указывает на возможности компаний в своих маркетинговых проектах, в рамках «Data-driven marketing», красноречивее всех источников информации. На данный момент количество анализируемой информации в мире составляет 0,5% от всей накопленной информации. Можно только представить, как изменится маркетинг и мир, в целом, когда будет анализироваться, хотя бы, 5 процентов всей информации.

### Список литературы

1. Джефффри, М. Маркетинг, основанный на данных, 15 показателей, которые должен знать каждый/ Марк Джефффри. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 384 с.
2. Зарелла, Д. Интернет-маркетинг по науке. Что, где и когда делать для получения максимального эффекта/ Дэн Зарелла. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 192 с.
3. Майер-Шенбергер, В. Революция, которая изменит то, как мы живем, работаем и мыслим/ Виктор Майер-Шенбергер, Кеннет Кукьер. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 240 с.
4. Nguyen, B. Simkin, L. The Internet of Things (IoT) and marketing: the state of play, future trends and the implications for marketing [Электронный ресурс] / Nguyen, B. Simkin, L.// Journal of marketing management – 2017. № 33. URL: <http://proxylibrary.hse.ru:2056/doi/abs/10.1080/0267257X.2016.1257542> (дата обращения: 27.03.2017).
5. Digital marketing trends for 2017. URL: <http://www.smartinsights.com/managing-digital-marketing/marketing-innovation/digital-marketing-trends-2016-2017> (дата обращения: 05.04.2017).
6. Recent digital marketing trends. URL: <https://medium.com/@radiceedu/recent-digital-marketing-trends-153585792ff8> (дата обращения: 05.04.2017).

7. Statista – The portal for statistics. URL: <https://www.statista.com> (дата обращения: 05.04.2017).
8. The zen of being ahead: 2017 marketing trends no one else has mentioned. URL: [https://medium.com/@laurenholliday\\_/the-zen-of-being-ahead-2017-marketing-trends-no-one-else-has-mentioned-686fcbb45918](https://medium.com/@laurenholliday_/the-zen-of-being-ahead-2017-marketing-trends-no-one-else-has-mentioned-686fcbb45918) (дата обращения: 05.04.2017).
9. The ultimate marketing stack for startups. URL: <https://medium.com/@producthunt/the-ultimate-marketing-stack-for-startups-ecff2a4e701f> (дата обращения: 05.04.2017).
10. The top 10 trends driving marketing in 2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/10/18/the-top-10-trends-driving-marketing-in-2017/#465506a33ade> (дата обращения: 05.04.2017).
11. Top marketing trends and predictions for 2017 (Infographic and Analysis). URL: <https://shift.newco.co/top-marketing-trends-and-predictions-for-2017-infographic-and-analysis> (дата обращения: 05.04.2017).
12. 17 marketing trends to watch out for in 2017. URL: <https://www.forbes.com/sites/ajagrawal/2016/12/15/17-marketing-trends-to-watch-out-for-2017/#1fe44d28effa> (дата обращения: 05.04.2017).
13. 5 digital marketing trends that will disrupt your business. URL: <https://blog.mediaplans.net/5-digital-marketing-trends-that-will-disrupt-your-business-4a6dd66431b8> (дата обращения: 05.04.2017).
14. 10 top social media marketing trends to look out for in 2017. URL: <https://artplusmarketing.com/10-top-social-media-marketing-trends-to-look-out-for-in-2017-95e4b2c4e9fb> (дата обращения: 05.04.2017).



## АЛФАВИТ БРЕНДОВ: ОТ АШАНА ДО ЯНДЕКСА

### Введение

В статье представлены результаты маркетингового исследования, целью которого являлась проверка гипотезы: узнаваем ли бренд по одной букве. Исследователи из Пермского государственного национального исследовательского университета, опираясь на работу «American alphabet» художницы и культурного антрополога Хайди Коуди, задались целью определить, насколько узнаваемы российским потребителем те или иные бренды. В качестве объекта исследования, проведенного в марте-апреле 2017 г. в формате online-опроса, были использованы отдельные буквы логотипов 29 популярных в России брендов.

В результате исследования, в котором приняли участие 1313 человек, гипотеза нашла подтверждение. Средний процент узнаваемости брендов, ставших объектами исследования, составил 54,8%, а несколько брендов, в частности, социальная сеть «ВКонтакте» и телеканал «ГТНТ» достигли почти стопроцентной узнаваемости, показав результат 97,9% и 98,7% соответственно. На основании результатов исследования, авторами выработаны рекомендации для тех российских компаний, чьи продукты еще не стали брендами, но имеют подобную амбицию.

Понятие «бренд», так или иначе, известно каждому. Бренд – это набор представлений, ассоциаций, эмоций связанных с товаром в сознании потребителя [1, с. 5]. Бренд служит тому, чтобы товар запомнили, купили и полюбили, желательно, навсегда.

В современном мире, где на одну товарную категорию приходится сотни товаров, необходимо умение выделиться среди этих конкурентов. Нужно врезаться в память потребителю. Но сделать это не так просто и с каждым днем эта задача становится все труднее.

По данным Всемирной организации интеллектуальной собственности (WIPO) количество зарегистрированных торговых марок по состоянию на 14 апреля 2017 г. только в Америке равняется 8 683 128 [2]. Далеко не каждая из них становится брендом. Поэтому любой компании, которая выходит на рынок всерьез и надолго, необходимо работать над визуальным и вербальным выражением своей марки, необходимо формировать яркую запоминающуюся индивидуальность, которая будет постоянно напоминать потребителям о смысле и значении бренда [3, с. 8]. К тому же узнаваемость является одним из основных элементов капитала бренда по Аакеру [4, с. 24].

Может ли бренд быть настолько популярен, что его могут узнать по одной букве? Этим вопросом задалась американская художница и культурный антрополог Хайди Коуди. В 2000 г. в Нью-Йорке она организовала выставку под названием «Branding», где представила «American alphabet» («Американский алфавит»). Это была инсталляция из 26 алюминиевых коробок с подсветкой, в которых размещались плакаты с буквами от А до Z, где каждая буква обозначала тот или иной продукт, например, М – популярное шоколадное драже M&M's.



Рис. 1. «Американский алфавит» Хайди Коуди

Было зафиксировано, что посетители выставки узнавали практически каждый бренд, представленный в «Американском алфавите». Это заставляло зрителей задуматься и признать тот факт, что человеку легче узнать бренд по одной букве, чем стихотворение по одной строчке или художника по названию картины. Основной посыл Хайди Коуди – корпоративная культура проникла в умы потребителей настолько, что заменила собой традиционную культуру [5, с. 9]. Мир вокруг нас – это мир слоганов, логотипов, историй бренда.

Ситуация печальная, если смотреть на нее с позиции культуролога или искусствоведа. Но с точки зрения пиарщиков и маркетологов ситуация складывается как нельзя лучше! Человек вовлечен в мир брендов, истории брендов, он готов слушать эти истории и, по своей воле или непроизвольно, запоминать бренды. В реальном мире бренды не существуют, это ментальные конструкции, существующие в виде сознания конкретных людей или общества в целом [6].

Студенты направления «Реклама и связи с общественностью» Пермского государственного национального исследовательского университета (ПГНИУ), ознакомившись в ходе изучения курса «Брендинг» с результатами работы Хайди Коуди, задались вопросом: а какие бренды узнаваемы в России? Смогут ли российские потребители по одной букве достоверно определить тот или иной бренд? Далее, была выдвинута гипотеза, что сегодня российские потребители вовлечены в мир брендов практически настолько же, как и потребители в США, и что они смогут узнать те или иные бренды по одной букве, аналогично тому, как это делали американцы в эксперименте Коуди.

Для проверки данной гипотезы было осуществлено маркетинговое исследование «Алфавит брендов: от Ашана до Яндекса». Его проводили студенты IV курса направления «Реклама и связи с общественностью» под руководством преподавателей кафедры маркетинга ПГНИУ. Предварительно группа исследователей отобрала и протестировала на узнаваемость по несколько вариантов брендов, активно использующих в своем названии одну и ту же букву. Например, при выборе бренда, который исследователи разместили под буквой «А», предварительно тестировались торговые марки «Агуша», «Архыз», «Альфа-банк» и другие. В конечном итоге, под буквой «А» был размещен ритейлер «Ашан». Таким же образом были отобраны и все другие, наиболее узнаваемые, по мнению исследователей, бренды, подавляющее большинство из которых – это российские бренды. Упор на российские бренды был сделан потому, что параллельно с данным исследованием, еще одна группа студентов проводила аналогичное исследование на примере мировых, англоязычных брендов, представленных в России, таких, например, как Coca-Cola, Pepsi, McDonald's (результаты этого исследования остались за рамками данной статьи).

Исследование проходило в форме Интернет-опроса, в марте-апреле 2017 г. Буквы, обозначающие тот или иной бренд, были помещены исследователями в ячейки таблицы, подобно тому, как был представлен «Американский алфавит».

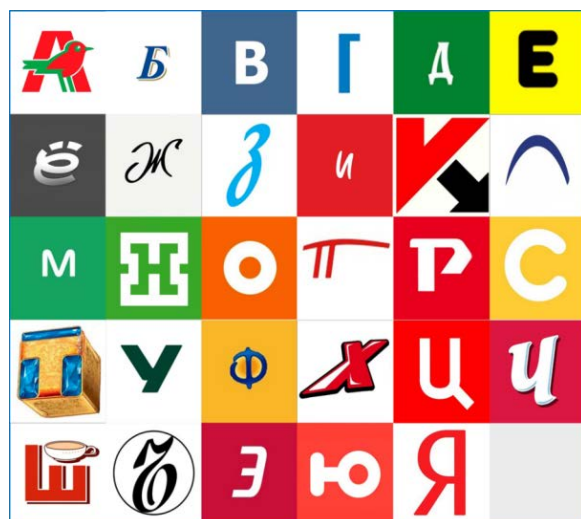


Рис. 2. Алфавит брендов: от Ашана до Яндекса

В опросе респондентам были представлены не все 33 буквы русского алфавита, а 29, так как у букв: «Й», «Щ», «Ы» и «Ь» авторами исследования не было установлено привязанности к какому-либо бренду.

Для опроса были выбраны следующие бренды:

- Телеканалы – «НТВ», «СТС», «ТНТ», «ТВЦ», «Телеканал Ю»;

- Ритейлеры – «Ашан», «Евросеть», «Л'Этуаль», «Пятерочка», «Эльдорадо»;
- IT-сфера – «ВКонтакте», «Касперский», «Одноклассники», «Яндекс»;
- Продуктовые бренды – «Добрый», «Инмарко», «Фрутоняня», «Чудо», «Балтика», «Жигули»;
- Автомобили – «Ё-мобиль», «УАЗ»;
- Компании-монополии - «Газпром» и «РЖД».

Также в исследовании были использованы логотипы футбольного клуба «Зенит», мобильного оператора «Мегафон», сети кофеен «Шоколадница», газеты «Коммерсант», радиостанции «Хит ФМ».

В ходе исследования респондентам предлагалось посмотреть на ту или иную букву и попытаться определить бренд. Отметим, что изображение возникало перед участником исследования на экране компьютера или мобильного телефона не в виде единой картинке, представленной на рис. 2, а последовательно, по одной букве, от А до Я. При этом респонденты могли выбрать только один из трех вариантов ответа для каждой из букв: «Узнал (а)», «Не узнал(а)», «Узнал(а), но вспомнить бренд не могу».

Всего в ходе маркетингового исследования было опрошено 1313 человек. Опрос проводился на платформе «Google Формы», в целях привлечения респондентов ссылка на опрос распространялась в социальных сетях «ВКонтакте» и «Facebook», а также на портале «Pikabu» [7].

Более половины участников опроса составила молодые люди 18–25 лет (52,4%), респонденты в возрасте от 26 до 30 лет составили 18,6%. Менее других были представлены возрастные категориях «Младше 18 лет» (8,8%) и «Старше 40 лет» (4,3%).

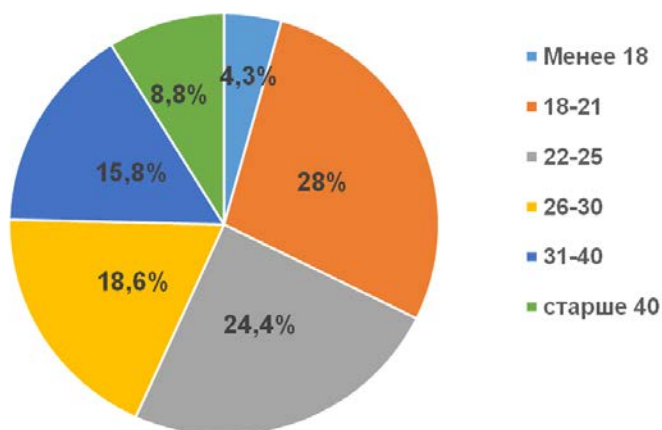


Рис. 3. Распределение респондентов по возрасту

По полу респонденты распределились следующим образом: женщины (73,7%), мужчины (26,3%). По социальному статусу были выделены такие группы как: «Учащиеся», «Студенты», «Пенсионеры», «Служащие», «Предприниматели» и «Временно не работающие».

Отметим, что проведенное исследование не носило коммерческий характер, поэтому строгих требований к его репрезентативности по полу, возрасту и социальному статусу респондентов предъявлено не было.

По результатам исследования были выделены три группы брендов:

1. Наиболее узнаваемыми стали бренды, которые угадали по одной букве 80 и более процентов респондентов. Такими брендами стали 3 представителя IT-сферы («ВКонтакте», «Касперский», «Яндекс»), 3 телеканала («НТВ», «ТНТ», «Телеканал Ю») и 2 ритейлера («Пятерочка» и «Эльдорадо»). Причем социальная сеть «ВКонтакте» и телеканал «ТНТ» оказались абсолютными лидерами с узнаваемостью 97,9% и 98,7% соответственно.

2. Брендами со средней узнаваемостью (результат узнавания – 50–80%), оказались продуктовые бренды «Добрый», «Чудо», «Балтика»; ритейлеры «Ашан» и «Евросеть», телеканалы «СТС» и «ТВЦ»; а также «Зенит», «Одноклассники» и «РЖД».

3. Наименее узнаваемыми брендами оказались: «Газпром», «Ё-мобиль», «Жигулевское», «Инмарко», «Л'Этуаль», «Мегафон», «УАЗ», «Фрутоняня», «Хит ФМ», «Шоколадница» и «Коммерсант». Данные бренды не узнали более 50% респондентов. Самый неузнаваемый респондентами бренд – УАЗ (12,9%).

Средний процент узнаваемости 29 брендов, ставших объектами исследования, составил 54,8%.

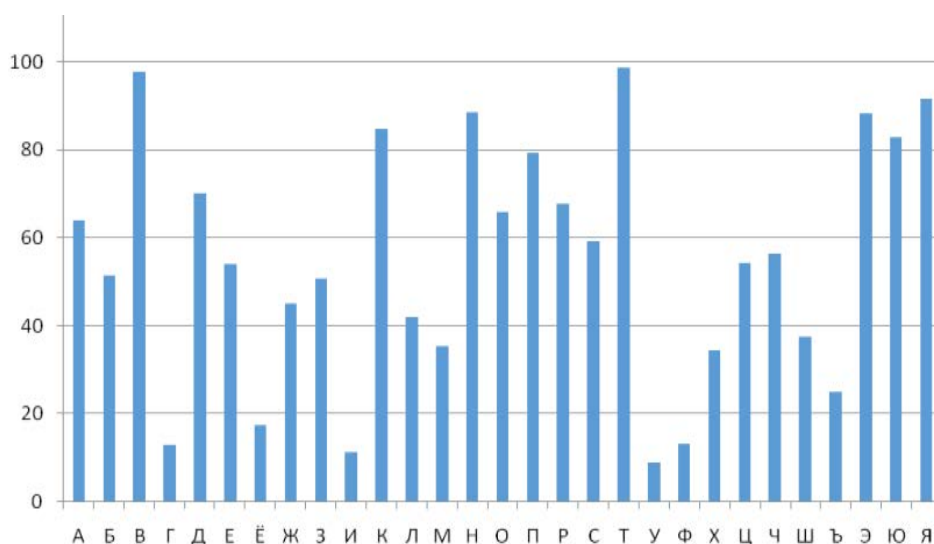


Рис. 4. Узнаваемость брендов по одной букве (%)

**Корреляция узнаваемости бренда в зависимости от возраста и пола респондентов (%)**

| Буква | Узнал | Не узнал | Возраст |       |       |       |       |           | Пол   |      |
|-------|-------|----------|---------|-------|-------|-------|-------|-----------|-------|------|
|       |       |          | До 18   | 18–21 | 22–25 | 26–30 | 31–40 | Старше 40 | Жен.  | Муж. |
| А     | 63,9  | 29,6     | 77,2    | 78,2  | 72,0  | 68,7  | 63,8  | 50,0      | 70,0  | 69,6 |
| Б     | 51,4  | 44,4     | 59,6    | 56,4  | 64,2  | 56,5  | 54,7  | 31,0      | 50,0% | 71,9 |
| В     | 97,9  | 1,8      | 100,0   | 99,7  | 99,1  | 99,3  | 99,1  | 88,8      | 98,1  | 98,6 |
| Г     | 12,9  | 85,2     | 26,3    | 17,7  | 18,7  | 14,3  | 5,4   | 6,9       | 11,8  | 21,7 |
| Д     | 70,2  | 25,8     | 89,5    | 84,5  | 81,0  | 71,0  | 57,5  | 37,9      | 77,3  | 65,5 |
| Е     | 54    | 40,2     | 59,6    | 62,9  | 69,5  | 63,1  | 46,4  | 38,8      | 59,0  | 63,2 |
| Ё     | 17,5  | 76,4     | 15,8    | 16,1  | 24,3  | 23,8  | 33,8  | 30,2      | 19,0  | 37,4 |
| Ж     | 45,2  | 47,8     | 50,9    | 56,4  | 62,3  | 53,3  | 48,7  | 34,5      | 50,3  | 58,8 |
| З     | 50,7  | 41,6     | 59,6    | 71,7  | 64,5  | 54,0  | 41,3  | 35,3      | 53,8  | 70,7 |
| И     | 11,4  | 80,4     | 24,6    | 18,8  | 24,6  | 16,5  | 12,9  | 20,7      | 19,5  | 18,8 |
| К     | 84,7  | 8,1      | 91,2    | 94,8  | 94,7  | 94,2  | 89,5  | 80,2      | 90,0  | 96,5 |
| Л     | 42    | 52,5     | 52,6    | 55,0  | 53,6  | 40,9  | 31,5  | 34,5      | 49,8  | 42,3 |
| М     | 35,4  | 61,3     | 40,4    | 51,0  | 44,5  | 33,5  | 19,2  | 15,5      | 39,2  | 37,4 |
| Н     | 88,6  | 8,4      | 87,7    | 93,2  | 91,9  | 89,5  | 90,4  | 87,9      | 90,6  | 93,6 |
| О     | 66,1  | 28,2     | 68,4    | 74,7  | 78,5  | 72,4  | 67,3  | 56,0      | 62,8  | 74,2 |
| П     | 79,3  | 17,1     | 84,2    | 90,2  | 85,7  | 89,9  | 74,3  | 56,9      | 83,3  | 82,6 |
| Р     | 67,9  | 21,6     | 64,9    | 75,2  | 80,4  | 81,5  | 81,4  | 71,6      | 76,1  | 82,9 |
| С     | 59,4  | 36,7     | 89,5    | 78,5  | 68,2  | 61,4  | 43,4  | 25,0      | 62,6  | 64,6 |
| Т     | 98,7  | 0,9      | 100,0   | 99,5  | 99,4  | 98,6  | 98,2  | 97,4      | 99,2  | 98,8 |
| У     | 9     | 86,9     | 12,3    | 11,7  | 15,3  | 12,8  | 10,8  | 13,8      | 10,2  | 20,3 |
| Ф     | 13,2  | 80       | 33,3    | 24,8  | 24,6  | 15,8  | 9,9   | 11,2      | 20,1  | 21,2 |
| Х     | 34,4  | 54,6     | 35,1    | 45,8  | 51,1  | 41,8  | 43,4  | 42,2      | 47,5  | 40,0 |
| Ц     | 54,4  | 34,8     | 73,7    | 68,4  | 64,5  | 63,7  | 56,9  | 55,2      | 66,3  | 60,9 |
| Ч     | 56,4  | 36,4     | 66,7    | 68,7  | 71,0  | 61,0  | 55,1  | 37,9      | 65,4  | 58,3 |
| Ш     | 37,6  | 58,1     | 29,8    | 42,0  | 47,0  | 31,1  | 36,2  | 40,5      | 43,0  | 38,6 |
| Ъ     | 25,1  | 67       | 19,3    | 25,9  | 31,5  | 22,9  | 40,4  | 60,3      | 32,0  | 35,7 |
| Э     | 88,4  | 10,1     | 75,4    | 88,3  | 92,2  | 91,1  | 94,3  | 84,5      | 88,6  | 91,9 |
| Ю     | 82,9  | 12,1     | 96,5    | 93,2  | 92,5  | 87,1  | 79,4  | 63,8      | 88,6  | 85,8 |
| Я     | 91,7  | 7,4      | 94,7    | 96,2  | 95,3  | 94,9  | 85,7  | 75,9      | 91,5  | 94,5 |

Относительно того, какие бренды лучше знают мужчины, а какие - женщины, исследователи получили следующие данные:

- «Мужскими» брендами (когда разница с ответами женщин составляла 20 процентов и более) ожидаемо оказались пиво «Балтика», «Ё-мобиль» и «Зенит».

- Ярко выраженные «женские» бренды (разница с ответами мужчин – 20 процентов и более) по результатам опроса не выявлены, хотя женщины лучше узнавали сок «Добрый» (разница – 12%), косметическую сеть Л'Этуаль и радиостанцию Хит ФМ (разница – более 7%).

В зависимости от своего возраста, респонденты тоже отвечали с некоторыми особенностями: Так, «молодежными» брендами, популярными в возрастных категориях «Менее 18», «18–21», «22–25» оказались «Телеканал Ю» и, неожиданно, сок «Добрый». Узнаваемость «Ю» среди молодежных категорий составила 94,1%. Люди старше 26 лет узнают его реже – в 76,7% случаев. Соотношение узнаваемости сока «Добрый» составило 85% к 55%. Люди среднего и старшего возраста лучше узнавали бренды «Ё-мобиль» и «Коммерсант», чем более молодые участники опроса, но в 2 раза хуже молодежи узнавали бренды «Мегафон» и «Фрутоняня».

В целом, наиболее бренд-грамотными потребителями оказались респонденты от 22 до 25 лет, их совокупный результат узнаваемости брендов – 64,2%. Хуже всего узнавали бренды по одной букве респонденты старше 40 лет: средний результат узнаваемости по этой группе составил 47,7%.

Выводы:

Гипотеза исследования, заключающаяся в утверждении, что сегодня российские потребители смогут узнать те или иные бренды по одной букве, аналогично тому, как это делали американцы в эксперименте Хайди Коуди, подтвердилась.

Средний процент узнаваемости брендов, ставших объектами исследования, составил 54,8%. При этом, несколько брендов, в частности социальная сеть «ВКонтакте» и телеканал «ГНТ» достигли почти стопроцентной узнаваемости, показав результат 97,9% и 98,7% соответственно.

В целом, бренды IT-сферы («ВКонтакте», «Касперский», «Яндекс») узнают лучше, чем остальные бренды. Авторы исследования объясняют высокий уровень узнаваемости этой категории тем, что Интернет стал наиболее популярной формой досуга современного человека. Люди все чаще проводят в нем свободное время, ежедневно, если не ежечасно, визуально контактируя с такими брендами, как «ВКонтакте» и «Яндекс». Чем чаще видишь, тем лучше запоминаешь. Под эту аксиому попадают и бренды телеканалов, ведь просмотр телепередач является одной из доминирующих форм досуга у среднего российского обывателя.

Отметим, что, несмотря на некоммерческий характер исследования, интерес к нему проявили представители бизнеса, в частности, «Хит-ФМ» и «Шоколадница». Получив результаты исследования, где обе эти компании далеко не лидеры по узнаваемости, эти компании получили пищу для размышлений, ведь зачастую представления компаний о себе, об уровне узнаваемости собственных брендов бываю неоправданно завышены.

На основании результатов исследования его авторы позволили себе дать несколько рекомендации тем, чей продукт еще не стал брендом, но имеет подобную амбицию:

- Для того, чтобы бренд был узнаваемым, необходимо придерживаться своего «графического скелета» и с осторожностью относиться к апгрейту фирменного стиля. Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что бренды-долгожители являются одними из самых узнаваемых. Так, например, написание букв НТВ в том виде, который мы видим сейчас, телеканал использует с 1997 г., что позволило бренду прочно закрепиться в сознании российских потребителей, в том числе и тех, кто практически не смотрит телевидение.

- Сочетание красного и белого цветов может обеспечить хорошую узнаваемость будущему бренду. У 11 из 29 брендов – объектов исследования, в логотипе использованы сочетания красного и белого цветов. Из них только «Инмарко» (19,3%) и «Хит ФМ» (45,5%) показали узнаваемость менее 50 процентов; узнаваемость же остальных «красно-белых» брендов составляет 80%. Но не следует обольщаться, что если вы выбрали эти цвета, то обязательно будете популярны, ведь по такому пути - использование красного и белого цветов – идут многие дизайнеры. Предлагаем поработать над графической уникальностью по примеру таких представителей нашего алфавита брендов, как «Касперский», «Эльдорадо» и обновленный «РЖД».

- В процессе нейминга, когда рождается и тестируется имя будущего бренда, авторы исследования предлагают обратить внимание, в том числе и на свободные позиции в алфавите, для того чтобы создать четкую ассоциацию «буква-бренд» именно с вашей компанией. Так, у букв «Й», «Щ», «Ы» и «Ь» не была установлена привязанность к какому-либо бренду. Это свидетельствует не столько о том, что буквы трудны для написания, сколько о том, что ниши свободны и можно создавать новый бренд, используя данные буквы алфавита. На наш взгляд это перспективные направления для нейминга. Можно даже утверждать, что буквы «Й», «Щ», «Ы» и «Ь» – это «голубые океаны» [8], ведь у тех производителей, кто рискнет сделать ставки именно на эти буквы, не будет конкурентов. Пример подает газета «Коммерсант», отличительным знаком которой является «Ъ».

- Неоднозначным для исследователей является вопрос, ставить ли во главу угла при создании бренда его яркую индивидуальность, как советуют признанные эксперты в сфере брендинга [3]? Или идти по следам лидеров рынка или прямых конкурентов, как это, например, сделал создатель «ВКонтакте», вдохновленный, вероятно, графикой и цветами Facebook? Авторы исследования считают, что это зависит от ситуации: если на территории создания бренда много конкурентов, создавших его по шаблону, то лучше создать бренд с яркой индивидуальностью, иначе над вами повисает угроза «слиться с толпой». Если же конкуренты отсутствуют, то можно попытаться адаптировать опыт других компаний, чьи бренды хорошо узнаваемы и пользуются любовью потребителей.

- Маркетинговые исследования, в том числе, и на предмет узнаваемости брендов, совершенно необходимы! При этом, авторы констатируют, что проведенный online-опрос определенно доказывает свои преимущества в сравнении с традиционными формами опроса в местах продаж или по телефону. Напомним, что в короткие сроки и практически бесплатно нами было опрошено 1313 респондентов. К тому же платформы для online-опросов предоставляют широкие возможности аналитики. Следовательно, если при создании бренда компания имеет финансовые и временные ограничения для проведения исследований, лучше использовать именно такой формат исследований. Подводным камнем такого рода исследования является только его недостаточная репрезентативность. Эта проблема решается путем таргетированного распространения в социальных сетях приглашения для участия в опросе, а также путем установления и использования при анализе результатов опроса жестких квот для разных возрастных аудиторий.

В целом, результаты проведенного исследования убеждают авторов в том, что работа по установлению коммуникации между брендом и потребителем с помощью ассоциативной связи «буква-бренд» имеет большие маркетинговые перспективы для российских брендов. Так, например, для усиления ассоциации «буква-бренд» в сознание потребителей, хорошим маркетинговым решением представляется создание игры для смартфонов «Угадай бренд», в ходе которой пользователи будут угадывать бренды по буквам, оформленным в фирменном стиле или по фирменному цвету бренда. И, что немаловажно, пользователи могут соревноваться друг с другом. Подтверждением положительного восприятия целевой аудиторией такого продукта являются, в частности, комментарии к нашему опросу. Респонденты писали, что им было «интересно проходить этот опрос» и что «это было похоже на увлекательную игру». Были и комментарии о том, что респонденты хотели бы пройти этот или подобный опрос ещё раз. Кроме того, участники исследования хотели узнать, как много брендов они отгадали и насколько хуже или лучше других они отвечали.

Все это, по мнению авторов, свидетельствует о том, что использование различных игр при продвижении бренда будет эффективно повышать узнаваемость бренда. Также, один из авторов исследования предлагает создать «Азбуку брендов» для дошкольников. Так, если раньше для иллюстрации и запоминания буквы «А» в азбуке был нарисован арбуз, то сейчас это может быть «Аэрофлот», «Агуша» или «Ашан». Таким образом, производители и продавцы получают идеального потребителя, способного узнавать бренды лишь по одной букве.

### Список литературы

1. Годин А.М. Брендинг: Учебное пособие 3-е изд., перераб. и доп. М.: 2013. 184 с.
2. Global Brand Database // World intellectual property organization. URL: <http://www.wipo.int/branddb/en/branddb-help.jsp#db> (дата обращения: 17.04.2017).
3. Уиллер А. Индивидуальность бренда. Руководство по созданию, продвижению и поддержке сильных брендов / пер. с англ. М.: 2004. 235 с.
4. Аакер Д. Создание сильных брендов / Пер. с англ. М.: 2003. 340 с.
5. Therese Quinn, John Ploofand, Lisa Hochtritt. Art and social justice education: culture ascommons /NewYork, 2012.
6. James R. Gregory. Leveraging the Corporate Brand/ NTC Бизнес Букс, 1997. 233 с.
7. Алфавит российских брендов. Исследование. URL: [http://pikabu.ru/story/alfavit\\_rossiys\\_kikh\\_brendov\\_sotsiologicheskoe\\_issledovanie\\_4937470](http://pikabu.ru/story/alfavit_rossiys_kikh_brendov_sotsiologicheskoe_issledovanie_4937470) (дата обращения: 21.04.2017).
8. Ким Ч., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. с англ. М.: 2012. 298 с.

## **ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО МЕРЧЕНДАЙЗИНГА НА ПРИМЕРЕ РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «МАГНИТ КОСМЕТИК»**

В современном мире существует огромное количество производителей, продавцов, дистрибьюторов товаров и услуг. При этом любое предприятие, представляющее и реализующее продукцию, заинтересовано в развитой и стабильно функционирующей системе способствующей формированию влияния на поведение потребителя.

Конкурентными преимуществами обладают хозяйствующие субъекты, которые отслеживают и прогнозируют изменения, оказывающие воздействие на эффективность их деятельности, а также используют рычаги и методы экономического управления. Одним из таких рычагов является мерчендайзинг [6].

Цель настоящей работы – анализ использования практического мерчендайзинга на примере розничной сети «Магнит-Косметик».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- Изучить теоретические основы мерчендайзинга.
- Провести анализ планограммы с учетом законов мерчендайзинга.
- Оценить экономическую эффективность.

Первоначально нами были изучены основные законы и правила мерчендайзинга, а затем разработана планограмма. Объектом исследования являлась профессиональная декоративная косметика Vivienne Sabo, реализуемая в розничной сети «Магнит-Косметик», территориально расположенных в городах Пермь и Краснокамск.

«Мерчендайзинг» происходит от английского «merchandising» – искусство торговать. Мерчендайзинг – это направление маркетинга, способствующее стимулированию розничных продаж через привлечение внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала. Мероприятия мерчендайзинга направлены на физиологические особенности восприятия потребителя.

Особенностями визуального мерчендайзинга является способность создания у покупателей за счет визуальных стимуляторов ценностей чувственного, эмоционального, когнитивного (побудительных мотивов, согласующихся с их личными убеждениями), поведенческого характера, противостоящих традиционным ценностям функционального или стоимостного характера [4].

Искусство мерчендайзинга основано на 7 основных законах.

*1. Закон «Фигуры и фона».* Сущность закона заключается в ярком выделении одного объекта на фоне других. «Выделение фигуры» может быть достигнуто за счет инструментов мерчендайзинга. К ним относятся:

- Количества товара:

Количество товара - это залог значимости. На сегодняшний день на полках магазинов представлено более 300 SKU бренда.

- Цвет:

Выделение товара нужным цветом поможет сформировать ряд ассоциаций, возникающих на подсознание человека при виде бренда. Данная компания применяет различные оттенки цвета в зависимости от времени года. Осенняя сезонная коллекция представлена в бардовых, серых тонах. Зимняя в холодном синем цвете. Весна – время возрождения и начало чего-то нового, поэтому используют нежные розовые и голубые краски. А летняя коллекция является самой яркой! В ней применены яркие насыщенные цвета – красный, желтый, белый.

- Упаковка:

На потребительской упаковке товара производители используют принт в виде горошка или фиалки.

- Логика света:

Правильная логика света также позволяет подчеркнуть привлекательность бренда. Благодаря подсветке стеллаж становится светлее и заметнее.

- **POS-элементы:**

В качестве POS – элементов в торговом зале использованы вывеска и тестеры, помогающие наилучшим образом представить товар.

- **Качественная выкладка.**

Этот закон необходимо использовать, если мы хотим акцентировать внимание покупателя на конкретном товаре для его продвижения [3].

2. **Закон «Уровня глаз».** Суть его в том, что наибольшая концентрация внимания человека приходится на уровень глаз, то есть лучше всего человек видит именно то, что у него буквально «перед носом» (рис. 1).



Рис. 1. Зависимость продаж товара от места на полках

3. **Закон «Мертвой зоны».** Предметы, попавшие в нижнюю часть зрительного поля человека, рассматриваются им хуже, чем в верхней части, поэтому они либо вообще не видны, либо на них приходится лишь 5% от продаж. Левый нижний угол при этом является самым неудачным - там взгляд человека останавливается реже всего (рис. 2).

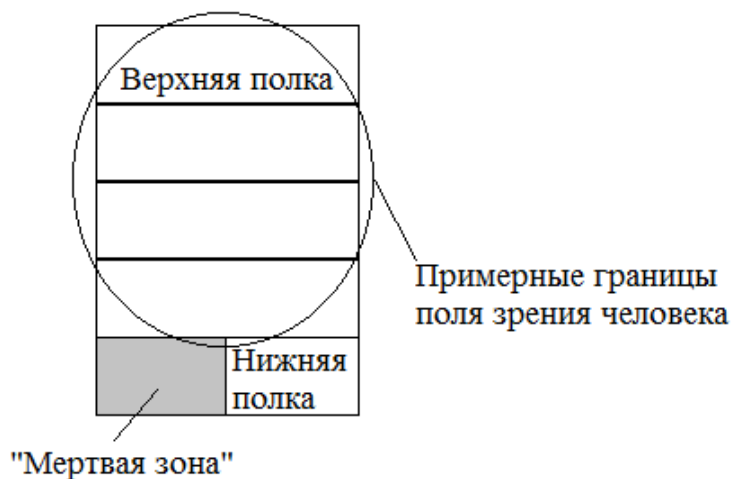


Рис. 2. «Мертвая зона»

4. **Закон «переключения внимания».** На практике это означает, что нельзя располагать однотипный товар в длинную строгую линейку без зрительных акцентов (рис. 3).





Рис. 3. Закон «переключения внимания»

5. Закон «группировки». Этот закон отражает особенности восприятия человека и особенности его мышления: ему легче воспринимать информацию и предметы, если они сгруппированы, то есть разложены "по полочкам", причем группировка должна быть понятной и логичной. Товары должны быть расположены по критериям группировки: цена, вид товара, размер или вес.

6. «Закон 2/3». Вторая треть витрины или стеллажа (центральная часть) – это наиболее удачное место для размещения товара в отличие от «концов» стеллажа» или «углов» витрины (рис. 4).

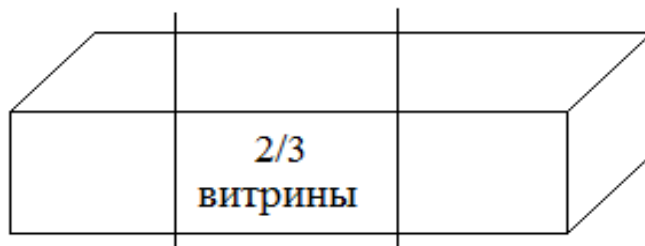


Рис. 4. «Закон 2/3»

7. «Закон  $7 \pm 2$ ». Количество POS-материалов в одном ряду, на одной витрине не должно превышать 7, иначе покупатель перестает обращать на них внимание, и они превращаются в «фон» [5].

Существует 4 способа выкладки товара:

- Горизонтальная выкладка.
- Вертикальная выкладка.
- Блочная выкладка.
- Фронтальная выкладка.

Блочная выкладка товаров в планеграмме представляет собой группировку товаров в некоторые прямоугольные блоки, каждый из которых включает в себя товары только определенного типа (рис. 5).

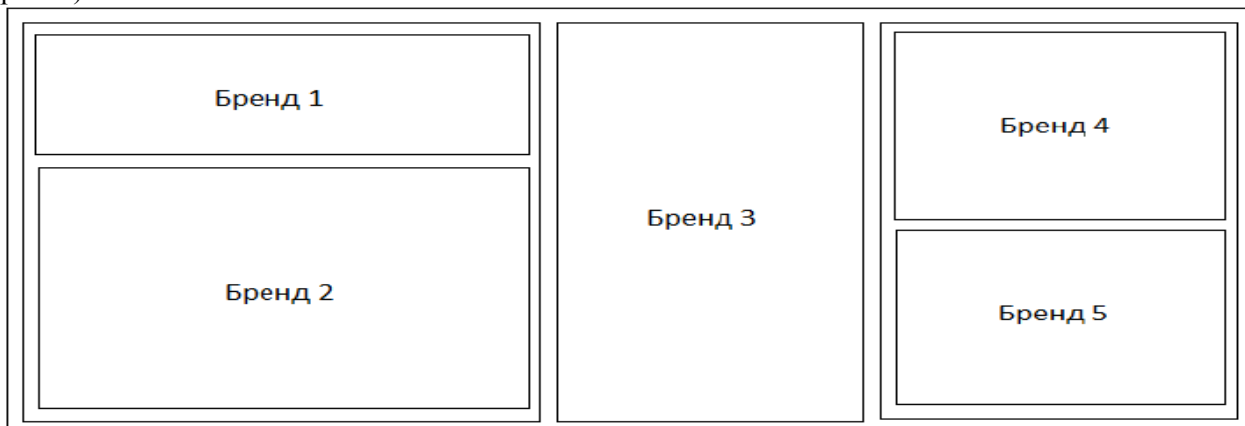


Рис. 5. Блочная выкладка товара

Самым оптимальным способом оказалось применение блочной выкладки [1].

Таким образом, была разработана планограмма с учетом основ и законов мерчендайзинга. Уровень шляпы занимает косметика для губ. На «золотой» полке подводки для глаз, туши, а также сезонная коллекция. Уровню рук принадлежат средства для коррекции лица. Ниже располагаются тени. Последней полке отданы лаки и средства ухода за ногтями.

Экономическая эффективность оценивалась нами путем расчета товарооборота, приходящегося на единицу измерения размера выкладки по формуле:

$$\mathcal{E}_1 = \frac{S_b}{t} \quad (1)$$

где,  $\mathcal{E}_1$  – эффективность выкладки товара (отношение доли экспозиционной площади товара к доле товарооборота);  $S_b$  – доля экспозиционной площади товар,%;  $t$  – доля товарооборота, %.

Отношение доли экспозиционной площади к доле прибыли, приносимой товаром:

$$\mathcal{E}_2 = \frac{S_b}{p} \quad (2)$$

где,  $\mathcal{E}_2$  – эффективность выкладки товара (отношение доли экспозиционной площади товара к доле прибыли);  $p$  – доля прибыли, приносимой товаром, % [2].

Полученные данные свидетельствуют о том, что показатели товарооборот и прибыль увеличились в среднем на 15% (табл. 1).

#### Оценка эффективности выкладки

| Наименование показателя   | Выкладка «До» | Выкладка «После» |
|---|---------------|------------------|
| $S_b$ - доля экспозиционной площади товар, %  | 36%           | 70%              |
| $t$ – доля товарооборота, %   | 69%           | 84%              |
| $\mathcal{E}_1$ – эффективность выкладки товара (отношение доли экспозиционной площади товара к доле товарооборота) | 0,52          | 0,83             |
| $p$ – доля прибыли, приносимой товаром, %   | 73%           | 88%              |
| $\mathcal{E}_2$ – эффективность выкладки товара (отношение доли экспозиционной площади товара к доле прибыли)       | 0,49          | 0,79             |

Таким образом, в ходе работы были решены все поставленные задачи. Грамотно продуманная планограмма мерчендайзинга способствует стимулированию желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Успешная реализация на практике значительно повысили прибыль торгового предприятия и его конкурентоспособность, что является основной целью коммерческой деятельности.

#### Список литературы

1. Баль В.А., Егоров С.Л. Автоматический расчет планограммы товаров на основе принципа блочной выкладки // Вестник ЮУрГУ. 2015. том 15 №1. С. 62–68.
2. Колобова И.И. Организация выкладки товаров в розничном торговом предприятии // Российский экономический интернет-журнал. 2006.
3. Рабаева А.М., Камалова Т.А. Изучение инструментов мерчендайзинга как средства невербальной коммуникации // Вопросы структуризации экономики. 2011. №1. С. 107–112.
4. Сосновский К.Н., Сулимов А.Ю. Методика «Иллюзия спроса» как способ сокращения издержек предприятия розничной торговли // Экономика. 2014. №1. С. 124–127.
5. Федорова И.И. Мерчендайзинг как эффективный инструмент маркетинга торгового предприятия // Kant. 2013. №3(9). С. 56–60.
6. Удалова Н. А. Премьерная выкладка товара. Рекомендации по проведению эффективного мерчендайзинга товаров-новинок. // Товаровед продовольственных товаров. 2010. № 1. С. 22–24.

## АНАЛИЗ НАРУШЕНИЙ ПРАВИЛ ПРОДАЖИ НА РЫНКЕ Г. ПЕРМИ

По данным Роспотребнадзора г. Перми, почти каждая торговая розничная сеть нарушает правила продажи. Все эти нарушения приводят к большим проблемам для торговли. Также это негативно сказывается на качестве продаваемой продукции, что может уменьшить число продаж, а в худшем случае навредить здоровью потребителя.

Основной целью данной работы являлось проведение анализа нарушений правил продажи предприятиями розничной торговли в г. Перми. Для этого были выбраны 3 торговые сети (Семья, Пятерочка, Магнит), в которых проводилась проверка основных положений нормативного документа [1].

Первоначально мы проверили их конкурентное преимущество на Пермском рынке. За основу была взята авторская методика конкурентного анализа А.А. Урасовой по качественным и количественным критериям (табл.).

**Качественные и количественные критерии**

| Качественные                          | Количественные                          |
|---------------------------------------|---|
| 1. Качество продукции                 | 1. Количество магазинов                 |
| 2. Качество обслуживания              | 2. География размещения магазинов       |
| 3. Ассортимент                        | 3. Уровень цен                          |
| 4. Проведение благотворительных акций | 4. Уровень заработной платы сотрудников |
| 5. Система скидок                     | 5. Динамика расширения сети             |
| 6. Политика ротации кадров            |   |
| 7. Реклама и PR                       |   |
| 8. Сегмент потребительского рынка     |   |
| 9. Режим работы                       |   |
| 10. Уровень комфорта                  |   |
| 11. Наличие рисков                    |   |

Согласно полученных данных был построен радар конкурентоспособности по критериям качественных и количественных характеристик продовольственных сетей розничного рынка Пермского края (рис.1). Анализ радара показал, что лидирующую позицию в Пермском крае среди продовольственных сетей занимает сеть магазинов «Семья» в основном за счет высокого качества, широкого ассортимента, оперативности обслуживания, высокой квалификации персонала, грамотной политики ротации кадров (система поощрения кадров) и проведения различных благотворительных акций на базе магазинов. Сеть «Семья» является лидером по предложенным критериям.

Сеть магазинов «Пятерочка» занимает второе место за счет демократичных цен, благодаря чему ей удается охватить широкие слои населения. Затем идет сеть магазинов «Магнит», занимающая третью позицию [2].

Далее нам было интересно проанализировать – каким образом лидирующие торговые сети соблюдают правила продажи основных видов товаров. С целью выявить уровень соблюдения правил торговли на территории г. Перми был проведен анализ нарушений правил продажи данными розничными предприятиями. Нами были проанализированы лидирующие 3 торговые сети (15 предприятий), в которых проводилась проверка основных положений нормативного документа: Постановление Правительства РФ от 19 января 1998 г. № 55 «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров» (с изменениями на 23 декабря 2016 г.).

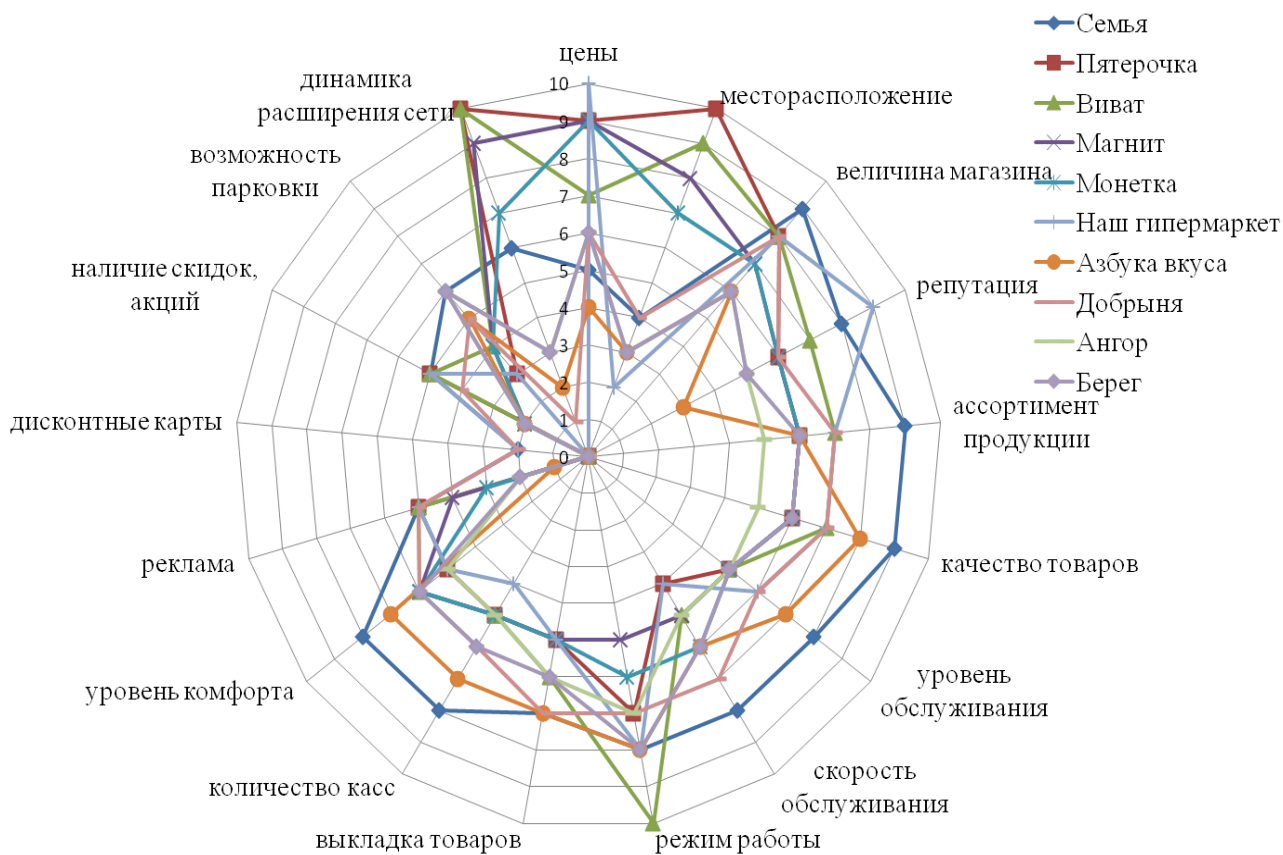


Рис. 1. Радар конкурентоспособности

Анализ деятельности предприятий проводили в соответствии с основными критериями. Первоначально мы проанализировали оформление вывески. Продавец обязан довести до сведения покупателя фирменное наименование своей организации, место ее нахождения (адрес) и режим работы, размещая указанную информацию на вывеске организации [1].

Особое внимание уделялось и содержанию информационного стенда, т.к. он содержит основную информацию для потребителей. В обязательном порядке на нем должна присутствовать следующая информация:

- Копия свидетельства о государственной регистрации.
- Копия и номер лицензии, а также информация об органе, ее выдавшем в случае, если деятельность, осуществляемая предприятием, подлежит лицензированию.
- Закон «О защите прав потребителей».
- Список контролирующих организаций с адресами и телефонами.
- Книга отзывов и предложений.
- Правила продажи отдельных видов товаров.

Наиболее пристальное внимание мы уделили торговому залу. В нем анализировалось соблюдение предприятиями санитарного режима при осуществлении своей деятельности. Для проверки покупателем правильности цены, меры и веса приобретенного товара в торговом зале на доступном месте должно быть установлено соответствующее измерительное оборудование – это в первую очередь весы контрольного взвешивания, которые продавец обязан иметь и содержать в исправном состоянии, а также, своевременно и в установленном порядке проводить их метрологическую поверку [1]. Нами также проверялось наличие единообразно и четко оформленных ценников на реализуемые товары и правильность оформления кассового чека.

Анализ основных правил показал, что не все лидирующие торговые предприятия их соблюдают. Например, в магазинах торговой сети «Семья» были обнаружены следующие нарушения. Во-первых, в ряде некрупных магазинов данной розничной сети в торговом зале отсутствовали весы для контрольного взвешивания, что не давало покупателям возможности для контроля правильности фасовки. Во-вторых, температура в холодильных камерах часто не соответствовала необходимым условиям хранения продукции. Наблюдалось загрязнение поверхности товаров и наличие бракованного

товара по внешним качествам. Кроме того, у некоторых товаров отсутствовали четко и единообразно оформленные ценники или не была обновлена выкладка продукции. При этом не было обнаружено нарушений в оформлении вывесок, кассовых чеков и содержании информационных стендов.

В магазинах торговой сети «Пятерочка» так же отсутствовали нарушения в оформлении вывесок и кассовых чеков, но в торговом зале отсутствовали весы для контрольного взвешивания и термометры в холодильниках. Что является грубым нарушением условий хранения замороженной продукции. Последнее означает, что у покупателей нет возможности приобрести качественный товар. Нами были обнаружены нарушения условий хранения рыбы, которая хранилась при температуре торгового зала.

Обратим внимание на то, что за качество товара несет ответственность как производитель, так и продавец. А температура хранения – это один из наиболее значимых показателей режима хранения. Если целью продавца является реализация качественной продукции, то в первую очередь должны соблюдаться условия ее хранения. С повышением температуры ускоряются химические, физико-химические, биохимические и микробиологические процессы. Например, сроки хранения рыбы сухо-искусственного и естественного замораживания неглазированной в потребительской таре при температуре хранения не выше минус 18°C уменьшаются на 1 месяц. Несоблюдение температурного режима при хранении товаров может привести к различным негативным последствиям. Дефекты могут придавать им посторонние нетипичные запахи, изменять внешний вид, окраску и консистенцию. В конечном итоге продукция становится опасной для употребления.

Анализ деятельности предприятий торговой сети «Магнит» выявил нарушения в оформлении информационного стенда. Уголок потребителя не имел «Книги отзывов и предложений». В торговом зале отсутствовали весы для контрольного взвешивания. Были не редки случаи наличия ценника, но отсутствие самого товара. Некоторые товары, до их подачи в место продажи, не были освобождены от тары, оберточных материалов, металлических клипс увязочного шпагата. Роспотребнадзор считает, что хранение нерасфасованных и неупакованных продуктов, готовых к употреблению методом самообслуживания, создает угрозу попадания инородных предметов в пищевую продукцию и ее загрязнение, а также возникновение угрозы инфекционных и массовых неинфекционных заболеваний [3].

Таким образом, анализ соблюдения правил продажи предприятиями розничной торговли показал, что во всех анализируемых торговых сетях были обнаружены нарушения условий реализации и хранения продукции. Не была представлена сопроводительная документация, подтверждающая качество и безопасность реализуемой продукции. Тогда, как каждый покупатель имеет законное право на приобретение качественного товара.

### Список литературы

1. Постановление Правительства РФ от 19.01.1998 N 55 (ред. от 23.12.2016) "Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование покупателя о безвозмездном предоставлении ему на период ремонта или замены аналогичного товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих возврату или обмену на аналогичный товар других размера, формы, габарита, фасона, расцветки или комплектации". URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17579/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17579/) (дата обращения: 14.04.2017).
2. Урасова А.А. Анализ конкурентоспособности продовольственных сетей на рынке розничной торговли Пермского края // *Ars administrandi. Искусство управления*. 2013. № 1. С. 72–81.
3. Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.rospotrebnadzor.ru> (дата обращения: 15.04.2017).

## НЕЙРОМАРКЕТИНГ. МАНИПУЛЯЦИИ С СОЗНАНИЕМ ИЛИ РЕВОЛЮЦИЯ В РЕКЛАМЕ

### **Введение**

В статье изучены новые технологии в сфере маркетинговых исследований, связанные с изучением нервной системы и продвижением товаров и услуг, рассмотрены средства нейромаркетинга. Представлено отношение российских рекламодателей к новым технологиям, приведены отталкивающие факторы, вызывающие скептическое отношение к нейромаркетингу. Описано нейромаркетинговое исследование в сфере рекламы, проводимое на базе кафедры маркетинга исследовательского университета.

Нейромаркетинг – продукт слияния двух сфер: неврологии (медицинской специальности, занимающейся изучением нервной системы) и маркетинга, т.е. нейромаркетинг – это исследования мозга для изучения поведения и реакции потребителей. Такие исследования позволяют выявить реакцию человеческого мозга на внешние воздействия. Обычно с помощью нейромаркетинга тестируют рекламные ролики, и такие компании, как Coca-Cola, Google, General Motors, Nestle и Procter & Gamble, уже давно используют нейромаркетинг, чтобы влиять на наше подсознание, в то время как российские рекламодатели только начинают осторожно присматриваться к нему.

Для многих до сих пор кажется удивительным, что окончательное решение принимает наше подсознание, а не расчетливый ум. А между тем, нейромаркетинг основан на том, что «95% всех наших мыслей, эмоций и познаний происходит прежде, чем мы осознаем это» (Роджер Дули, автор популярного блога «Neuromarketing») [4].

Кажется, это невероятно? Однако нейромаркетинг базируется не на предположениях, а на изучении сенсомоторных, когнитивных и аффективных реакций, которыми потребители отвечают на различные маркетинговые стимулы. Для этого исследователи используют такие средства, как:

- функциональная магнитно-резонансная томография (МРТ) – позволяет измерить изменения активности в разных частях мозга;
- электроэнцефалография (ЭЭГ) – для измерения активности в отдельных региональных спектрах реакции мозга;
- различные биометрические датчики – для измерения изменений в частоте сердечных сокращений, частоте дыхания, кожно-гальванической реакции и т.д. [2].
- eye-tracking – специальное приспособление в виде очков, позволяющее отследить траекторию взгляда покупателя и отмечать зоны, цепляющие взгляд (eye-catching).

Позволив ученым выяснить, почему потребители принимают те или иные решения, и какая часть мозга говорит им это сделать, нейромаркетинг положил начало настоящей революции в мире рекламы.

Основой нейромаркетинга считается *мем*. Мем – это единица культурной информации, то есть любая идея, символ, манера или образ действия, осознанно или неосознанно передаваемые от человека к человеку посредством речи, письма, видео, ритуалов, жестов и т. д. Известная разновидность – Интернет-мем (имхо, lol, fасerpalт и т.д.).

Идея и термин были предложены в 1976 г. биологом Ричардом Докинзом в его книге «Эгоистичный ген» [3]. Мысль Докинза заключалась в следующем: культурная информация состоит из базовых единиц (мемов) так же, как и биологическая информация состоит из генов.

Примерами использования мемов в рекламе можно назвать звук, с которым открывается бутылка прохладительного напитка, образ заботливой бабушки, аромат свежего хлеба, мелодия из популярного фильма, песня, которую никак не выбросить из головы и т.д. Компания Sprite, например, в своей рекламе использует образы страдающих от жары людей и на контрасте брызги освежающей воды. Успешное использование такого контрастного сочетания оказывает эффективное воздействие на мозг потребителя, оставляя в памяти образ рекламы [5].

В России же к нейромаркетингу в современное время довольно скептическое отношение. Мифы об этой новейшей науке бесчисленны, но и беспочвенны [4].

«Нейромаркетинг – сеанс магии с разоблачением», «Идем на запах, или как нас покупают», «Манипулирование сознанием потребителя» – таковы современные массовые представления о нейромаркетинге.

К нейромаркетингу многие относятся как к манипуляциям с сознанием, вторжению. Однако стоит понимать, что маркетологи хотят заранее знать реакцию потребителя на продукт ещё до его появления. Ведь бренд – это и есть заманчивое обещание чуда потребителю до покупки и последующее исполнение его ожиданий после желанного приобретения. Так что плохого в том, что нейромаркетологи хотят выяснить, что хочет потребитель на самом деле, и дать ему это? Нейромаркетинг как раз и занимается выявлением и предложением потребителю того, что ему нужно. Нейромаркетинг предлагает купить, через полученные знания, исходя из естественных эмоций человека. Это можно назвать одним из преимуществ нейромаркетинга. В качестве примера можно взять знаменитых конкурентов Coca-Cola и Pepsi-Cola. Это два газированных напитка с практически одинаковым вкусом. Однако, напиток Coca-Cola пользуется у потребителей более высоким спросом, нежели его конкурент. Этим заинтересовались нейромаркетологи в Европе и провели эксперимент. В ходе эксперимента респондентам предлагалось попробовать два напитка из одинаковых стаканчиков, то есть исследуемые не знали, какой именно напиток они пробуют. Исследования показали, что вкус напитка Pepsi-Cola нравится людям больше, чем напиток Coca-Cola. Однако, когда респондентам предложили попробовать напитки уже из фирменных упаковок, результаты исследования показали, что напиток Coca-Cola вызывает у людей больше положительных эмоций. Это обусловлено тем, что компания Coca-Cola регулярно использует исследования в сфере нейромаркетинга для создания своих рекламных роликов и разработки дизайна упаковок.

Одним из отталкивающих факторов могут являться стереотипы в необходимой выборке. Маркетологи привыкли, чем больше выборка, тем точнее будут результаты. Однако это требование не относится к нейромаркетингу. И это вызывает недоверие. Исследования лаборатории Nielsen показывают, что результаты от выборки в 10 человек идентичны результатам от выборки в 50 человек.

Другим аспектом является цена. Для многих она кажется высокой и становится причиной отказа от нейромаркетингового исследования. Но результаты такого исследования окупают стоимость, лучше потратить средства на такое высокоточное исследование, чем на запуск продукта или рекламы, который не вызовет нужной реакции у целевой аудитории.

Одним из главных преимуществ нейромаркетинга является истинность и высокоточность исследования. Технологии нейромаркетинга позволяют спросить об отношении к продукту не у человека, а у его мозга. Тем самым сводится на «нет» возможность ошибки, связанная с человеческим фактором. Во многих исследованиях, которые основаны на опросе и обсуждениях, существует риск ошибочных данных в связи с нежеланием респондента говорить правду, страхом обидеть реакцией и своим отношением. Поэтому, например, в фокус-группах участники часто «сглаживают острые углы» в своих словах и стараются относиться более лояльно к объекту вопроса. Нейромаркетинг же даёт возможность узнать истинную реакцию головного мозга потребителя ещё до его осознания [5].

Мы заинтересовались исследованиями нейромаркетинга в изучении эффективности создания рекламных роликов. На базе кафедры маркетинга Пермского государственного национального исследовательского университета нами был проведён ряд экспериментов. В ходе этих экспериментов респондентам (студентам от 18 до 23 лет) предлагалось просмотреть уже существующую рекламу продуктовых ритейлеров города Перми, рекламу немецкого супермаркета, рекламу сети быстрого питания и социальную рекламу. Такой выбор объектов исследования был обусловлен желанием выявить черты рекламы, которые вызывают у аудитории максимальный интерес и положительные эмоции.

В начале эксперимента необходимо установить оборудование. В это входят специальные датчики, которые крепятся к голове, биометрический датчик, показывающий частоту сердечных сокращений. Успешное подключение всех датчиков занимает много времени, от 20 до 60 и более минут.

После подключения и проверки состояния датчиков испытуемому предлагается пройти небольшое тестирование, состоящее из трёх заданий. Это тестирование не требует интеллектуальной вовлечённости, это тестирование работоспособности мозга, определение скорости реакции. Неуспешное прохождение данного тестирования сигнализирует о невозможности исследования, связанного с усталостью, сонливостью или недостаточной концентрации испытуемого.

Пройдя данные подготовительные этапы подготовки, испытуемый готов к эксперименту. В спокойном состоянии человек просматривает предлагаемые ему рекламные ролики, в то время как реакция его головного мозга показана на мониторе специальной программы B-Alert.

Рекламные ролики продуктовых ритейлеров города Перми – это ознакомительные ролики, информирующие о специальных предложениях, распродажах и скидках. Средняя продолжительность

такой рекламы – 10–15 секунд. Данные исследований показали, что реклама продуктовых ритейлеров не вызывает интереса и положительных эмоций у испытуемых, однако, в связи с небольшой продолжительностью, не успевает вызвать скуку. Данный вид рекламы создан лишь для информирования потенциальных потребителей.

Реклама немецкого супермаркета имеет продолжительность около 3–4 минут. Это необычная реклама с использованием образа харизматичного пожилого мужчины и песни, которая надолго остаётся в памяти зрителя. В ходе эксперимента было выявлено, что такая реклама вызывает яркий интерес, положительные эмоции и мыслительную деятельность. Однако, этот интерес и эмоции начинают угасать после первой минуты просмотра. Социальная реклама призвана возбуждать в человеке мыслительную активность, выставляя объектом злободневные темы, проблемы общества и современности. С помощью нейромаркетинга было выявлено, что социальная реклама вызывает стабильно хороший интерес и мыслительную активность на протяжении всего просмотра.

Реклама сети быстрого питания так же призвана информировать потребителей о специальных предложениях и акциях, однако, данная сеть фастфуда использует в рекламных роликах средства воздействия на мозг человека при помощи ярких образов. Данная реклама информировала потенциальных посетителей о специальном предложении на завтрак. Для этого были использованы образы типичных утренних атрибутов (кофейные зёрна, бодрящий горячий кофе, яичница, солнечный рассвет, желание поспать подольше, «сэкономив» время на приготовление завтрака, воспользовавшись предложением сети быстрого питания).

Таким образом, можно прийти к выводу, что хорошая и качественная реклама не должна быть длинной и затянутой, она должна отличаться от многочисленных «надоедливых» реклам. Хорошим средством в создании рекламного ролика будет использование образов, присущих деятельности целевой аудитории, в зависимости от специфики продукта (реклама завтраков = использование «утренних» образов).

У некоторых может сложиться мнение, что нейромаркетинг – это попытка проникнуть в сознание человека, выявление скрытых предпочтений человека, зачастую им не осознанных. Получив эти данные, маркетологи могут манипулировать человеком, навязывая товар не «человеку разумному», а его подсознанию. Но это не так. Нейромаркетинг – это лишь тестирование неосознанных реакций человека на любой раздражитель, который он видит, слышит, обоняет, чувствует. Нейромаркетинг позволяет вскрывать ожидания, которые могут быть осознанными и неосознанными.

### Список литературы

1. Акулич М. Нейромаркетинг и .... URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-around/science/neuro\\_%26.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-around/science/neuro_%26.htm) 2011.
2. Арндт Трайндл. Нейромаркетинг. Визуализация эмоций. М.: Альпина Паблишер, 2016. 112 с.
3. Докинз Ричард. Эгоистичный ген. 1976.
4. Дули Роджер. Нейромаркетинг. Как влиять на подсознание потребителя. М.: Попурри, 2015. 336 с.
5. Дэвид Льюис. Нейромаркетинг в действии. Как проникнуть в мозг покупателя. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 304 с.
6. Нейромаркетинг. Как исследования мозга помогают брендам продавать. URL: <https://blog.relap.ru/2016/09/neuromarketing/> 2016.
7. Нейромаркетинг. Искусство продаж на основе психологии и digital marketing. Электронный ресурс [URL: <http://www.cossa.ru/152/94111/>] 2014.
8. Нейромаркетинг. Как завладеть мозгом покупателя. URL: <https://texterra.ru/blog/neuromarketing-ili-kak-zavladet-mozgom-pokupatelya.html> 2017.
9. Новикова К.В., Пьянков В.В. Исследование поведения потребителей в продуктовом ритейле / К.В. Новикова, В.В. Пьянков // Какая экономическая модель нужна России. Материалы II Пермского конгресса ученых-экономистов. Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь: ПГНИУ, 2016. С. 99–107.



*Научное издание*

**ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ:  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПОИСК ПУТЕЙ РЕШЕНИЯ**

Материалы  
региональной научно-практической конференции  
молодых ученых и студентов  
(Пермь, 12 апреля 2017 г.)

Издается в авторской редакции

Техническая подготовка материалов:  
*А. Д. Шарафеева, Е. В. Шипкова*

---

Подписано к использованию 02.06.2017  
Объем данных 5 Мб

---

Размещено в открытом доступе  
в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр  
Пермского государственного  
национального исследовательского университета.  
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15