

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сборник научных статей

Выпуск 16



Пермь 2019

УДК 338.24
ББК 65.291.2
Т338

Теория и практика корпоративного менеджмента [Электронный ресурс]: сб. науч. ст. / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2019. – Вып. 16. – 3,87 Мб.; 163 с. – Режим доступа: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/sborniki/teoriya-i-praktika-korporativnogo-menedzhmenta.pdf>. – Загл. с экрана.

ISBN 978-5-7944-3342-5 (вып. 16)

ISBN 978-5-7944-1475-2

В сборнике представлены научные статьи по широкому кругу вопросов истории, теории и методологии стратегического и оперативного управления корпоративными образованиями, разработки промышленной политики, формирования инновационной экономики как специфической внешней конкурентной среды современных предпринимательских и некоммерческих организаций. Издание предназначено для научных работников, аспирантов, преподавателей, специализирующихся в области менеджмента, руководителей корпораций, предприятий и их подразделений. Материалы сборника могут использоваться студентами направления «Менеджмент».

Сборник научных статей «Теория и практика корпоративного менеджмента» (вып. 16) включен в базу данных национальной информационно-аналитической системы **Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)**, которая аккумулирует более 2 миллионов публикаций российских авторов, а также информацию о цитировании этих публикаций из более 2000 российских журналов.

УДК 338.24
ББК 65.291.2

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

Редакционная коллегия:

Андруник А. П., д. п. н., профессор кафедры менеджмента ПГНИУ;

Загоруйко И. Ю., д. э. н., ведущий науч. сотр. Пермского филиала Института экономики УрО РАН;

Максимов В. П., д. ф.-м. н., проф. кафедры информационных систем и математических методов в экономике ПГНИУ;

Мерзлов И. Ю., д. э. н., доц., зав. кафедрой менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор**;

Ощепков А. М., к. э. н., доц. кафедры менеджмента ПГНИУ **зам. гл. редактора**;

Ощепков В. М., к. э. н., доц. кафедры менеджмента ПГНИУ;

Урасова А.А., к. э. н., доц., старший научный сотрудник Пермского филиала Института экономики УрО РАН;

Прудский В. Г., д. э. н., проф. кафедры менеджмента ПГНИУ;

Салимьянова И. Г., к. э. н., проф. Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета;

Тютык О. В., к. э. н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ; главный специалист управления кредитных операций ПАО Банк «ФК Открытие» (филиал в г. Перми);

Черданцев В. П., д. э. н., профессор кафедры менеджмента ПГСХА им. Д. Н. Прянишникова.

Ответственный редактор: А. Д. Шарафеева

Технический редактор: В. В. Шварева

Рецензент: д. э. н., проф., директор Пермского филиала Института экономики УрО РАН **А. Н. Пыткин**

ISBN 978-5-7944-3342-5 (вып. 16)

ISBN 978-5-7944-1475-2

© ПГНИУ, 2019

СОДЕРЖАНИЕ

Абдисаматов Ш.А. <i>МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ</i>	5
Андруник А.П. <i>СИСТЕМНО-ВЕКТОРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА (ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)</i>	9
Белых А.В., Урасова А.А. <i>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ «УМНЫЙ РЕГИОН» В ПРОСТРАНСТВЕННОМ РАЗВИТИИ ПЕРМСКОГО КРАЯ</i>	22
Бородина М.А. <i>ТИПОВЫЕ ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ</i>	28
Елохов А.М. <i>ОЦЕНКА ПОЗИЦИЙ ПЕРМСКОГО КРАЯ КАК ДРАЙВЕРА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ</i>	39
Карлинский В.Л. <i>ЦИФРОВЫЕ ОФИЦЕРЫ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ</i>	48
Карлинский В.Л. <i>О ЦИФРОВЫХ КОМАНДАХ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ</i>	58
Клименков Г.В. <i>ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-ОТРАСЛЕВЫХ СТРУКТУР РЕГИОНАЛЬНОГО ТИПА</i>	71
Ковалева Т.Ю., Якимова Е.А. <i>СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗОВАННЫХ КЛАСТЕРОВ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА</i>	80
Мерзлов И.Ю., Носкова О.Е. <i>СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРНЁРСТВА В МИРЕ</i>	87
Муйдинов М. <i>РАЗВИТИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА В УЗБЕКИСТАНЕ</i>	91
Мухин М.А., Оганян К.Н. <i>ВНЕДРЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ» КАК ЭЛЕМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ «МУСОРНОЙ РЕФОРМЫ» В ПЕРМСКОМ КРАЕ</i>	94
Ощепков В.М., Пименова М.А. <i>ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ</i>	101

Таджибаев З.М. <i>ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВА И ПРИРОДЫ: НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОЛОГИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ</i>	110
Таджибаев З.М. <i>ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ</i>	113
Тургунов М. <i>MECHANISMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF CORPORATIONS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN</i>	123
Тютык О.В., Малышева Е.А. <i>АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИЗАЦИИ В КОММУНАЛЬНОМ СЕКТОРЕ: СОЗДАНИЕ «УМНОГО ЖКХ»</i>	125
Холматов Б.А., Абдисаматов Ш.А. <i>НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО БИЗНЕСА И ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА</i>	133
Ханкелдиева Г.Ш., Ахунова О.Э. <i>МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ</i>	137
Шевчук И.С. <i>ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ПЕРМСКОГО КРАЯ В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ</i>	142
Шмидт А.В. <i>УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ»)</i>	150
Эргашев А.Х. <i>THE PROGRAM OF MARKETING IMPACT STRATEGY FOR PROFIT COMPANIES CASE OF FERGHANA REGION</i>	157

МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПРИ ПОВЫШЕНИИ КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ

Ш.А. Абдисаматов, старший преподаватель

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

Рассматривается использование концепции маркетинга с целью определения потребностей в образовательных услугах, объёме их финансирования, материально-технического и ресурсного обеспечения подготовки деятельной творческой личности с высоким адаптационным потенциалом, способной ориентироваться в современном информационном пространстве, критически мыслить, принимать собственные решения, что обуславливает необходимость организации образовательной среды на основе инновационной деятельности. В результате анализа научной литературы выявлена особенность образовательной услуги, которая понимается как набор знаний, умений и навыков, направленных на удовлетворение различных потребностей индивида, общества и государства в целом

Ключевые слова: маркетинг, образовательные услуги, маркетинговые технологии.

Целью маркетинга образовательных услуг является формирование условий развития системы образования, которая обеспечит удовлетворение образовательных потребностей личности и общества в целом с учетом потребностей рынка труда, развитие системы образования в условиях модернизации.

В результате анализа научной литературы выявлена особенность образовательной услуги, которая понимается как набор знаний, умений и навыков, направленных на удовлетворение различных потребностей индивида, общества и государства в целом. Необходимо учитывать, что образовательные услуги носят сезонный и долгосрочный характер, имеют высокий уровень неопределенности, характеризуются невозможностью перепродажи, нестабильны по качеству и несохраняемы для потребителя. С другой стороны, предоставление образовательной услуги связано с существенной степенью ответственности перед потребителем.

Рынок образовательных услуг представляет собой систему маркетинговых отношений между участниками, оказывающими влияние на формирование образовательного процесса.

Маркетинговая деятельность учебных заведений включает в себя следующие основные направления:

- товарная политика (качество, ассортимент, сервис);
- ценообразование и адаптация цен на образовательные услуги;
- коммуникации учебных заведений (рекламная политика, организация);
- сбыт и продажи образовательных услуг;
- проблемы персонала учебного заведения (отбор, обучение, организация труда и стимулирование для эффективного выполнения маркетинговых функций).

Стратегия маркетинговой деятельности вуза предусматривает анализ сильных и слабых сторон вуза, возможностей и угроз рынка, конкурентов, их отличительных особенностей и на основе такого анализа формулирование собственных конкурентных преимуществ. Стратегия маркетинга образовательных услуг должна также включать четкое определение целей и задач вуза, описание его потребителей и целевых аудиторий, а также процедур, конкурентных преимуществ образовательных программ, с которыми вуз выходит на рынок.

К основным достижениям в маркетинге высшего образования можно отнести осознание необходимости стратегического подхода к маркетинговой деятельности и её организационного оформления. Всем известный термин «образовательные услуги» включает целый комплекс продуктов и услуг, предоставляемых вузом в рамках его образовательных программ. Образовательная программа нацелена на изменение образовательного уровня и профессиональной подготовки потребителя и обеспечена соответствующими ресурсами образовательной организации. Она и есть тот товар, с которым вуз выходит на рынок. Ведь свои образовательные программы вуз предлагает как их непосредственным потребителям – студентам и слушателям, так и опосредованно, через своих выпускников, рынку труда и государственным органам. Таким образом, к потребителям образовательных услуг вуза можно отнести, с одной стороны студентов, а с другой – компании и организации. Именно их потребности стремится удовлетворить ВУЗ.

Еще одним важным заказчиком образовательных программ является общество, чаще всего представленное государством, устанавливающее свои требования и стандарты, ориентированные не только на подготовку профессиональной рабочей силы нужной квалификации, но и на удовлетворение потребности личности в интеллектуальном, культурном и нравственном развитии.

Помимо потребителей для вуза важны и другие целевые аудитории, влияющие на цели и сам процесс образования. Покупателями образовательных программ могут быть родители, оплачивающие обучение своих детей, компании и организации, направляющие своих сотрудников на обучение, сами слушатели вузовских программ, вкладывающие собственные деньги в повышение или изменение своего профессионального уровня, наконец, государство, выделяющее определенные бюджетные средства на обучение определенной категории студентов.

Кроме них целевыми аудиториями вуза являются абитуриенты, СМИ, преподаватели и поставщики (издательства, производители учебной мебели, канцелярских товаров и пр.). Все эти целевые аудитории имеют собственные потребности и ожидания относительно образовательных программ вуза.

Сложность маркетинга высшего образования состоит в необходимости одновременного учета этих порой противоречивых потребностей и ожиданий целевых аудиторий. Анализ рынка следует начинать с тенденций изменения факторов макросреды, влияющих на систему образования, и изучения микросреды, а именно участников рынка путем проведения маркетинговых исследований.

В ходе исследований необходимо выявить текущий и перспективный спрос на специалистов определенных направлений подготовки, как со стороны государства, так и со стороны индивидуальных и корпоративных потребителей.

Следует оценить конкурентную ситуацию в заданной сфере, включая ассортимент предлагаемых образовательных услуг, уровень ценовой политики, способы распределения и продвижения услуг в сфере образования.

Например, при определении категории «Товар», или в данном случае образовательной услуги, следует четко представлять планируемый ассортимент и качество. Предварительно проводят сегментацию потребителей, для выявления требований к образовательной услуге. Для каждого сегмента образовательная услуга приобретет свой вид, например, полноценная образовательная программа для бакалавров, сокращенная для слушателей заочного или вечернего обучения, возможности получения дополнительного образования, наличие практик и стажировок, в том числе зарубежных и т.д.

При определении категории «Цена» следует учитывать данные анализа соотношения «цена-качество» конкурентов, репутацию вуза, территориальную доступность, платежеспособность целевых сегментов потребителей и др.

Возможна разработка различных систем скидок для корпоративных клиентов, для получающих следующую ступень или второе высшее образование в том же образовательном учреждении. Категория «Распределение» в основном связана с расширением сети филиалов и представительств, а также с организацией дистанционного обучения.

В таких условиях инновационный процесс в сфере образовательных услуг следует рассматривать как совокупность взаимосвязанных действий от идеи до коммерциализации нововведения, приводящих к рыночному успеху.

Следовательно, маркетинговые инновации должны охватывать все стадии становления образовательного учреждения или направления подготовки, включая поиск и оценку идей с учетом запросов потребителей, разработку концепции инновационного товара в соответствии с набором ожиданий потребителей, прогнозирование рыночной привлекательности и возможностей коммерциализации высокотехнологичной продукции.

Таким образом, мы имеем дело с технологиями маркетинговых стратегий высшего образовательного учреждения, направленных на удовлетворение потребностей личности – в образовании; вуза – в развитии и благосостоянии своего персонала; общества – в расширенном воспроизводстве совокупного личностного интеллектуального потенциала с учетом потребностей рынка труда и возможностей системы образования. Удовлетворение этих потребностей и является, по сути, критерием эффективности использования маркетингового подхода, механизмов и инструментария в образовании.

Список литературы

1. *Стратегия* действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. «Сборник законодательных актов Республики Узбекистан», 2017 г., 6-вып.
2. *Абирқулов Қ.Н., Жумаев Т.Ж., Ражабов Н.Р.* «Экология менеджмент». Учебное пособие. Т., 2003.
3. *Охрана* окружающей среды: экономика и управление / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор. Ростов-на-Дону: Феникс: Март, 2010. 392 с.
4. *Гуляев Р.А., Лугачев А.Е., Усманов Х.С.* Современное состояние производства, переработки, потребления и качества хлопковой продукции в ведущих хлопкосеющих странах мира. Ташкент. 2017.
5. *Тимирязев А.К.* Избранные сочинения в 4-х томах. Том 2. М.: Сельхозгиз, 1949.
6. *Черняков Б.А.* Альтернативное земледелие: Аграрный сектор США в конце XX в. М.: Колос, 1997. 462 с.

7. Экономика и организация природопользования: учебник / Н.Н. Лукьянчиков, И.М. Потравный. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 687 с.

MARKETING TECHNOLOGIES IN IMPROVING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

S. Abdusamatov, Senior Lecturer

Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

One of the most important conditions for the modernization of management in higher educational insti-vision is the use of the concept of marketing to gauge needs in the educational services, amount of funding, logistical and resource support for the preparation of the active creative personality with high adaptive capacity are able to navigate the modern information environment, to think critically, to make their own decisions-hence the importance of the educational environment on the basis of innovation. As a result of the analysis of scientific literature the feature of educational service which is understood as a set of knowledge, abilities and skills directed to satisfaction of various needs of the individual, society and the state as a whole is revealed.

Keywords: marketing, educational services, marketing technologies.

СИСТЕМНО-ВЕКТОРНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА (ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ)

А.П. Андруник, докт. пед. наук, профессор

Электронный адрес: andrunik72@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В настоящее время рост количества предприятий, оказывающих различные услуги, сопровождается недостатком талантливых и квалифицированных кадров, способных конкурировать на рынке труда, профессионально подготовленных и ориентированных в смежных сферах деятельности, способных к непрерывающемуся развитию, социальной и профессиональной мобильности. На этом фоне корпоративный менеджмент для достижения стратегических целей ориентируется на приоритет в управленческой практике материально-вещественных факторов при явном принижении роли и места сотрудника, его таланта и творчества. Поэтому все чаще специалисты говорят о том, что успех современного предприятия зависит не столько от умения менеджеров применять современные технологии управления, сколько от инициативы сотрудника, его самостоятельности, сознательного желания заниматься новаторством и творчеством, стремления к постоянному саморазвитию в направлении конкурентного развития предприятия.

Ключевые слова: системно-векторное управление, концепция менеджмента, социально-одобряемое поведение, управление поведением персонала, корпоративный менеджмент.

Одним из неперенных условий стабильного функционирования систем различной природы и уровня сложности является эффективность процессов управления. Переход к рыночным отношениям хозяйствования представляет собой важнейшую отличительную особенность современного состояния российской экономики. Управление организациями, работающими в условиях рынка, обеспечивается разработками целого ряда управленческих дисциплин, отраслей знаний как научного, так и практического направления.

Одной из перспективных задач корпоративного менеджмента современных предприятий является исследование проблем совершенствования управленческой деятельности, определения её психолого-педагогических закономерностей, формулирование психолого-педагогических основ управления персоналом и подготовка руководителей к их реализации на практике.

Не случайно менеджмент XXI вв. – это менеджмент «очеловечивания» организаций, т.е. построение технологий и процессов управления организациями таким образом, чтобы они были «подстать работающим в них людям». Человек в данном контексте выступает как многомерное психо-био-социо-культурное существо, субъект и объект деятельности.

Это означает, что наиболее благоприятные для индивида типовые социальные роли (векторные архетипы) заложены в каждом человеке и проявляются на генетическом, биохимическом, физиологическом и психологическом уровнях большей части неосознанно. Однако именно этот вектор определяет доминирующие способы адаптации индивида к окружающей среде, а также сценарии поведения человека в организации [1].

Универсальные принципы классического управления, сформулированные ведущими теоретиками менеджмента Р. Уотерменом, Т. Питерсом, И. Ансоффом, П. Друкером, М. Хильбом, Ф. Хайзе и другими американскими и европейскими учеными, когда главными факторами успеха являлись финансовые и производственные возможности компании, достаточно неплохо зарекомендовали себя в ресурсной экономике. Это означает, что при формировании новой системы управления важно учесть воздействие не только экономических, социальных и культурно-исторических, но и природных факторов деятельности человека [3].

И в этой ситуации в сфере корпоративного управления обнаруживается следующее противоречие: с одной стороны, теряет свою действенность существовавшая ранее система ценностей работников, ориентированная на приоритет общественных интересов, с другой – кадровый менеджмент современных предприятий еще не в полной мере овладел методиками идентификации поведения персонала, а также средствами и механизмами управления социально-трудовыми отношениями, обеспечивающими эффективное развитие компаний и достижение стратегических целей.

Наличие неразрешенных противоречий, многие из которых обостряются, определило «живучесть» целого ряда проблем. Так, проводимая в трудовых коллективах кадровая работа все еще характеризуется наличием признаков, присущих административно-бюрократической системе стереотипов профессиональной деятельности руководителя: управление носит назидательный характер; управленческие задачи решаются исключительно авторитарным воздействием; управление поведением персонала сводится к выявлению и констатации недостатков, а также их устранению; в центр данного процесса не поставлен.

Человек с его переживаниями, стремлениями и индивидуальными характеристиками; в ходе выполнения повседневных задач практически не реализуются побудительные стимулы к самосовершенствованию и самовоспитанию персонала; новые технологии менеджмента, учитывающие различные мнения и интересы личности, не находят применения в деятельности руководителей; процессы профилактики, диагностирования и прогнозирования, коррекции поведения персонала не заняли должного места в практике управления предприятиями, учреждениями, организациями [2].

Теоретическое запаздывание в осмыслении социоструктурных и экономических перемен в сфере труда, неисследованность целого ряда проблем формирования новых стратегий трудового поведения, отсутствие серьезных обобщений научно-прикладного характера по выявлению взаимосвязи трудового поведения с действующими системами мотивации и стимулирования труда, статусными позициями наемных работников и их социальными ролями и векторными архетипами на конкретном предприятии предопределили направление поиска решения указанных проблем и обращение к «Концепции системного мышления», в парадигме которой в Нью-Йоркском отделении International School for System Thinking (Международной интернатуре системного мышления) разработана методология работы с персоналом с применением системного векторного психоанализа [11].

Данное направление находит свое отражение в разработке (поиске, применении) инновационных концепций взаимодействия с персоналом, что, в свою очередь, требует особых психолого-педагогических знаний, умений и навыков опережающего (в данном случае – превентивного) управления персоналом предприятий.

Одной из таких концепций является авторская концепция системно-векторного управления поведением персонала (далее – КСВУП), представляющая собой комплекс теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, закономерностей и принципов, методов управления поведением персонала с учетом наиболее благоприятных для него векторных архетипов, а также организационно-практических подходов к формированию технологии соорганизации совместной деятельности работников в направлении повышения конкурентоспособности предприятия [1]. Архитектоника КСВУП представлена на рис.1.

Несомненно, существуют и иные способы преодоления сформулированных выше противоречий и разрешения указанных проблем (например, рефлексивное управление, личностно-ориентированное управление, субъект-субъектное взаимодействие в управлении и др.), но все они, в конечном итоге, замыкаются на Человеке.

На Западе давно пришли к выводу о том, что новые условия функционирования и развития социальной и культурной среды влекут за собой и изменения в организации бизнеса, структуре связей и взаимоотношений как внутри, так и «снаружи» компании, в корпоративной культуре и самом духе делового сообщества.



Рис. 1. Архитектоника КСВУП

В XXI вв. лидеры управленческой науки считают, что власть на современном этапе – это контроль над «самым ценным из всех природных ресурсов – над человеческим разумом» [8]. Стратегия развития любого бизнеса обязательно включает в себя задачи формирования команды, мотивации целесообразного поведения персонала, его обучения и развития. Но, как было сказано выше, руководителям, которые в качестве основных методов управленческого воздействия на человека применяют административные и экономические инструменты, относящиеся к внешним мотивационным факторам, реализовать эти процессы на практике почти наверняка не удастся. Дело в том, что применение традиционных методов, средств, форм, стилей управления имеет кратковременный или даже противоположный ожидаемому результат, т.к. возможность «иррационального» поведения человека, определяемого внутренними мотивами, в данном случае не учитывается. Поэтому метод управления человеком в организации – опережающее управление поведением, – как представляется, должен учитывать и внешнюю, и внутреннюю мотивацию личности работника.

Векторный психоанализ [4] основан на системном осмыслении функционального ролевого поведения [10]. Авторам с помощью системного подхода удалось интегрировать все лучшее из множества существовавших типологий характеров и темпераментов, дополнить их до целостной картины функциональных человеческих типов.

По словам Ганзена В.А., наиболее благоприятные для индивида типовые социальные роли (векторные архетипы – прим. автора), заложены в каждом человеке и проявляются на генетическом, биохимическом, физиологическом и психологическом уровнях. Базовая типовая модель названа «вектором», который и определяет доминирующие способы поведения и адаптации к окружающей среде, а также сценарии проживания жизни человеком как индивида, субъекта деятельности, личности и индивидуальности [11].

Число сочетаний векторов может расти до сколь угодно большого числа, но для целей управления поведением персонала можно ограничиться собственно лишь базовыми. Существуют обоснованные и подтвержденные многолетней практикой системные описания векторных характеристик.

Так, например, обладатель архетипической функции «лидер» необходим в начале любого дела. Его активность, способность вести за собой людей и мгновенно принимать неожиданные решения обусловлены природной скоростью нейрофизиологических процессов. Следует также заметить, что проектируемая КСВУП ни в коем случае не должна служить цели механистического «разделения» людей, поскольку каждый базовый тип является своего рода модельным описанием наиболее вероятных направлений реализации природного потенциала. Но в случае каждой отдельной личности, а тем более творческой индивидуальности, конкретное проявление реализации получается уникальным.

Здесь, как и в любой типологии, справедливы слова К. Юнга: «Моя типология, перво-наперво представляет критический аппарат, служащий распределению и организации сумбура эмпирического материала, но, ни в каком смысле не предназначена для навешивания на людей ярлыков, как это может показаться с первого взгляда» [12].

Системно-векторное управление поведением персонала позволяет не заставлять человека «играть роль», к которой он по своим природным данным не предназначен.

Зная сильные и слабые стороны каждого человека, уровень развития профессиональных, личностных и поведенческих компетенций, мы можем грамотно и быстро

подбирать коллективы на каждой фазе развития предприятия и подготавливать человека к работе «под проект».

Возможность каждого сотрудника организации реализовать свой уникальный индивидуальный набор типовых качеств и свойств, наиболее эффективная роль в команде, прогнозирование поведения, эффективные коммуникации по векторным архетипам – далеко не полный список преимуществ системно-векторного управления поведением. Вместе с гармонизацией внутреннего психологического состояния человека (направления его вектора) гармонизируется и социальный климат его окружения (направление вектора организации).

Важной теоретико-методологической предпосылкой познания содержания концепции системно-векторного управления поведением персонала, ее закономерностей, принципов и противоречий является реализация научного требования всестороннего анализа с использованием научных методов, одним из которых является моделирование.

Как утверждает А.Н. Панченко [9], моделирование можно отнести к числу ведущих методов познания и преобразования социальных систем. В интересах системно-векторного управления поведением персонала данный метод позволяет мысленно смоделировать или вербально воспроизвести компоненты, характеристики, а также отобразить определенные стороны реально существующего процесса управления поведением персонала в реальных условиях.

Применение такого способа изучения системно-векторного управления поведением персонала обусловлено следующими причинами: сам объект исследования труднодоступен для непосредственного познания; интересующие исследователя стороны действительности (вектор поведения) не удается в исследуемом объекте (система управления персоналом) изучать в чистом виде; объект познавательной деятельности (системно-векторное управление поведением персонала) в полной мере не реализован в практике управления современных организаций.

Это означает, что проектирование модели системно-векторного управления поведением персонала предусматривает возможность решения четырех групп задач: систематическое наблюдение и описание векторов поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях; анализ и объяснение направленности векторов поведения индивидуумов в определенных производственных условиях; возможность прогнозирования изменения направлений векторов поведения сотрудников в ходе производственных отношений; овладение современными технологиями управления поведением людей в процессе работы и поиск путей повышения эффективности их деятельности [6].

Модель управления поведением персонала представлена на рис. 2.

Все элементы данной модели обозначают основные ключевые элементы, влияющие на эффективность использования человеческих ресурсов в организации и управления их поведением.

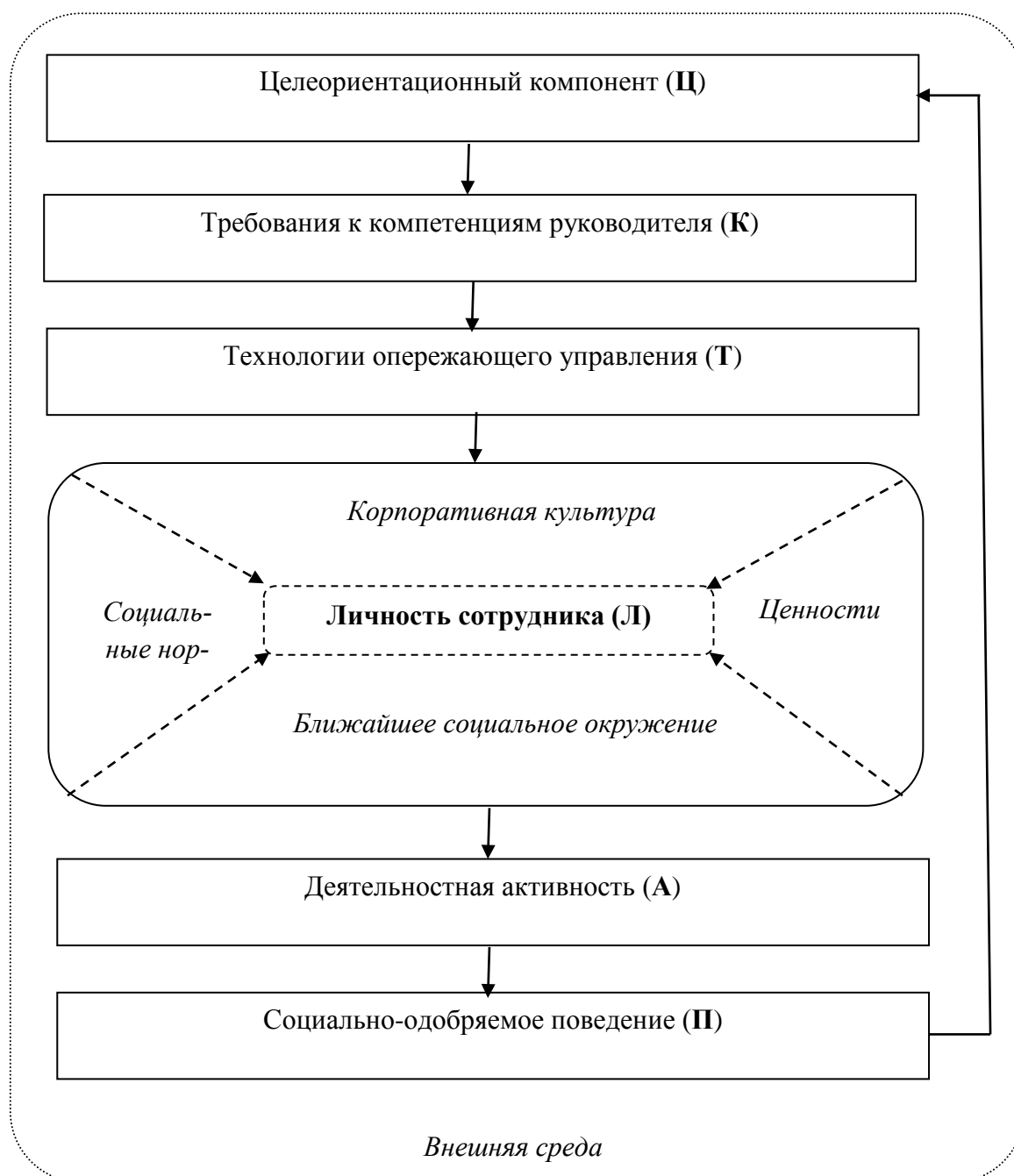


Рис. 2. Модель управления поведением персонала

О месте функции целеполагания (Ц) в эффективном взаимодействии с подчиненными написано множество научных трудов с момента формирования первых представлений о научном менеджменте в начале XX вв. и по настоящее время. Результаты исследований, проведенных автором на предприятиях Пермского края с 2014 по 2017 гг.¹ убедительно доказывают, что более 45% начинающих руководи-

¹НИР «Создание научной школы в области методологии, концепции и механизмов самоорганизующихся, саморазвивающихся систем, ориентированной на практическое применение на ОАО «Мотовилихинские заводы». Раздел I. «Методология, концепция и механизмы самоорганизующихся, саморазвивающихся систем». - Работа выполнена при финансовой поддержке Минобрнауки РФ (договор № 13.G25.31.0093) в рамках реализации Постановления Правительства РФ № 218 «О мерах государственной поддержки развития кооперации российских высших учебных заведений и организаций, реализующих комплексные проекты по созданию высокотехнологичного производства».

лей принимая решения по взаимодействию с подчиненными не умеют определить цель этого взаимодействия; более 60% из них при определении этих целей опираются только на эмоции и чувства, никак не связывая кадровые решения с целями организации [2; 3; 13].

Анализ процесса управления персоналом современных организаций убедительно свидетельствует о том, что наиболее действенных результатов в управлении поведением сотрудников можно добиться только тогда, когда целенаправленно, последовательно и системно будет организована психолого-педагогическая подготовка руководителей к управлению поведением персонала.

Однако, руководитель постоянно занятый «горящими делами», поддается стихийному ходу событий, зависит от обстоятельств и со временем теряет способность отличать главное от второстепенного, выделять из множества конкретных ситуаций важные проблемы и формулировать целевые ориентиры. Его действия все больше приобретают авральный характер оперативного погашения конфликтов, ликвидации сбоев, а в общем – «латания дыр». Чем активнее и чаще он прибегают к этому способу, тем реже применяют более кардинальные долговременные решения. Со временем способность к целеполаганию может атрофироваться, что ведет к еще большей зависимости от симптоматических решений. При этом наиболее важные, проблемные задачи кадрового менеджмента он уже не решает.

Остаются в стороне перспективные вопросы, а это, в свою очередь, порождает массу новых текущих проблем, которыми приходится заниматься, тратя на это большое количество времени (рис. 3).

Профессиональная подготовка руководителя и ясное понимание профессиональных целей управления поведением персонала позволяют руководителю выбрать наиболее оптимальное управленческое воздействие на поведение подчиненного, позволяющее с минимальными затратами достичь нужного результата.

Компонент модели «Требования к компетенциям руководителя» (К) позволяет более внимательно проанализировать требования к личностным компетенциям руководителя для решения вопросов кадрового менеджмента. В современных организациях компетенциям отводится важная роль в политике и практике управления персоналом, а набор компетенций находится в центре всей работы с персоналом и используется в конкретных целях.

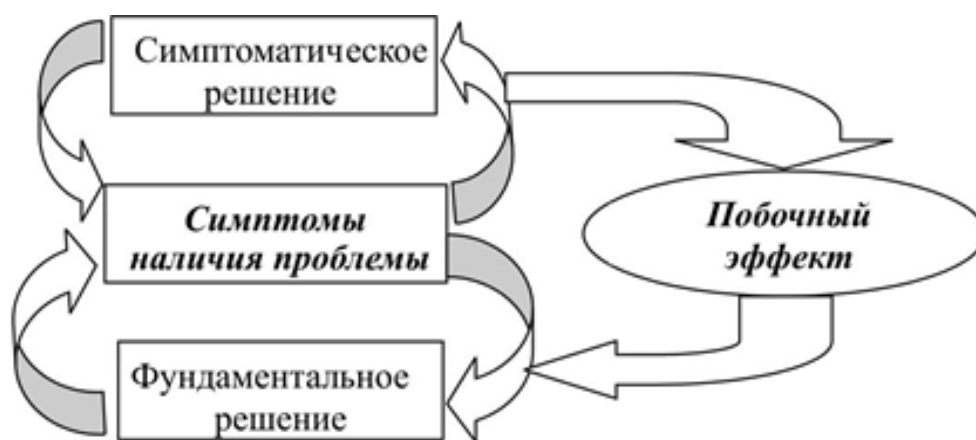


Рис. 3. «Подменить проблему»

Компетенции, несомненно, относятся к категории социальных конструктов, которые формируются динамичной социальной практикой и поддерживаются разнообразными социальными институтами. Способности человека выстраивать с социальным окружением адекватные отношения, стремление быть тождественным с ценностями и нормами организации, принимаемыми большинством ее членов, свидетельствуют о высоком уровне достигнутой компетенции. Так, из двух специалистов, обладающих примерно одинаковым уровнем знаний и ноу-хау, в большей степени компетентным будет инициативный и целеустремленный человек, а не человек, который ждет помощи извне и которым управляют патерналистские ценности.

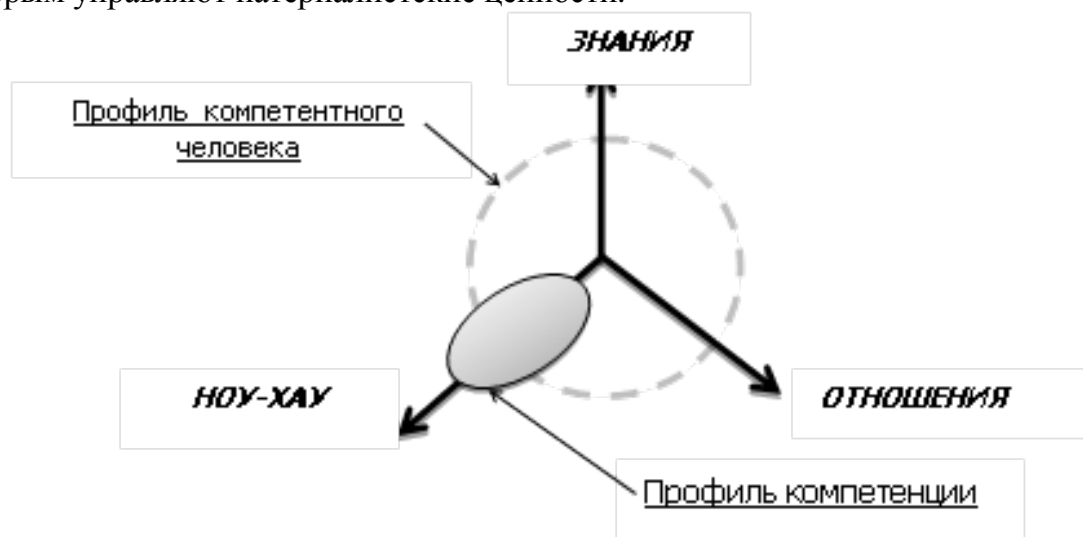


Рис. 4. Составляющие компетенции

Приведенные на рис. 4 составляющие модели «трех измерений» позволяет оценивать профиль компетенций разных специалистов. Ось «отношения» включает ценности, потребности (желания), стремления и установки, управляющие его поведением человека. Проблема тождественности с социальным окружением возникает, когда он вынужден приспосабливать свои базовые ценности под установки социальной группы. В этом процессе выделяют две полярные позиции, которые могут снизить эффективность социальной группы. Излишняя разобщенность группы также, как и атмосфера всеобщего согласия в зависимости от ситуации могут сделать группу либо компетентной, либо мало эффективной. Так, например, профиль компетенций историка, социолога, философа будет позиционироваться вокруг оси знаний, профиль техника будет смещен в сторону оси ноу-хау, а профиль компетенций менеджера будет группироваться вокруг оси отношений [1].

Каждая компетенция – это набор родственных векторных архетипов, поведенческих индикаторов, которые в зависимости от смыслового объема объединяются в несколько блоков. Именно поэтому, по мнению автора, модель требований к компетенциям менеджера должна включать следующие блоки: способность формулировать и реализовывать жизненные цели; личная организованность; самодисциплина; знание техники личной работы; способность делать себя здоровым; эмоционально-волевой потенциал; постоянный самоконтроль личной деятельности.

Говоря о технологиях управленческого воздействия (Т), обычно рассматривают три группы методов управления: административные; экономические; социально-психологические [7]. Однако в рамках системно-векторного управления поведением персонала общепринятая классификация методов управления не в полной мере отражает их сущность. Исходя из имеющихся «степеней свободы» персонала, а также для

достижения целей системно-векторного управления поведением персонала традиционные методы управления целесообразно дифференцировать на три группы: методы побуждения, убеждения и принуждения. Профессиональное становление руководителя является не только периодом его подготовки и совершенствования профессионального мастерства, но и важным этапом его личностного роста, раскрытия его потенциальных возможностей. Поэтому нельзя гуманизировать управление поведением, его содержание, формы, воспитательные технологии, оставляя за рамками научных и практических исследований феномен личности менеджера, его культурно-образовательный уровень.

В этой связи выбор эффективного средства воздействия на подчиненного определяется учетом психологических особенностей личности (Л) подчиненного и влияния его ближайшего социального окружения в рамках которого наблюдается большое количество социально-психологических феноменов и явлений, определяющих поведение человека и требующих учета для достижения производственных целей. Для системно-векторного управления поведением персонала особенно важен вопрос о механизмах воздействия социальных норм на личность. Будучи социальными феноменами, социальные нормы интериоризируются во внутренний мир личности в течение всей жизни.

В рамках глубинной психологии специально выделяется такая индивидуальная подструктура, как супер-Эго, содержащая множество внутренних предписаний, требований и ограничений. Личность человека формируется и проявляется в его деятельности, поступках, действиях. В потребностях материальных и духовных выражается связь человека с окружающим миром, людьми. Оценивая личность, прежде всего, необходимо охарактеризовать круг ее интересов, содержание ее потребностей. Нужно судить о человеке по мотивам его поступков, по тому, к каким явлениям жизни он равнодушен, по тому, чему он радуется, на что направлены его мысли и желания. Совокупность основных отношений к миру, людям и себе образует свойственную человеку нравственную позицию. Такая позиция особенно прочна, когда становится сознательной, то есть когда появляются личностные ценности, рассматриваемые как осознанные общие смысловые образования. В этом случае можно говорить о социально одобряемом поведении.

Нельзя говорить о нормальном или аномальном развитии личности, не рассматривая эти отношения как с содержательной (внутренней), так и с динамической (внешнее окружение) стороны.

Важнейшим признаком эффективности управляющего воздействия на поведение подчиненного является реакция последнего. Она может быть положительной, отрицательной или нейтральной, или нулевой. Первый вариант наиболее предпочтителен. Негативная реакция, если руководитель не использовал способ альтернативной интенции, свидетельствует о неудачно выбранном методе воздействия на подчиненного и необходимости его коррекции. Еще более неудачным результатом следует считать отсутствие реакции подчиненного на управленческое воздействие.

При выборе оптимального метода воздействия на поведение в качестве результата руководитель получает деятельностьную активность подчиненного (А). Говоря об источниках необходимой производственной активности следует, прежде всего, рассматривать ведущие потребности сотрудника, его мотивы и наиболее значимые для него стимулы. Совокупность таких факторов в единстве составляет «поведенческое ядро» личности наемного работника и состоит из следующих компонентов: импульс, мотив, вектор поведения. При этом знание сути «поведенческого ядра» позволяет ме-

неджеру не только скорректировать внутриорганизационное поведение персонала и свое поведение, но и прогнозировать направления его развития. Конечно, при этом следует опираться на особенности личности сотрудника и социально-психологическую ситуацию в трудовом коллективе.

Из психологии менеджмента известно, что внутренняя мотивация поведения работников часто жестко не связана с рациональными экономическими или административными моделями и поэтому менее предсказуема. При ближайшем рассмотрении вектор поведения людей может быть по отношению к организации как со знаком «+», так и со знаком «-». Так, например, «проводимые эксперименты с группами людей, поведение которых слабо контролировалось в организации, показало, что вероятность их неэтичного поведения (например, приписки) возрастает. И, наоборот, в случаях, когда в организации правильно сформированы процессы внутренней мотивации в группе можно наблюдать положительные результаты: самоконтроль правильного поведения членов группы, развитие компетенций для реализации взаимозаменяемости, регулярное генерирование инициатив по повышению качества и эффективности работ [13].

В этом случае вектор внутренней мотивации работника ориентирован под влиянием корпоративных норм и организационных процессов на достижение положительных результатов компании. То есть реально действует созидательный процесс самоорганизации с положительной поведенческой обратной связью. Данный процесс можно представить, как поворот векторов личностного и группового поведения на 180° от отрицательной к положительной направленности (рис. 5).

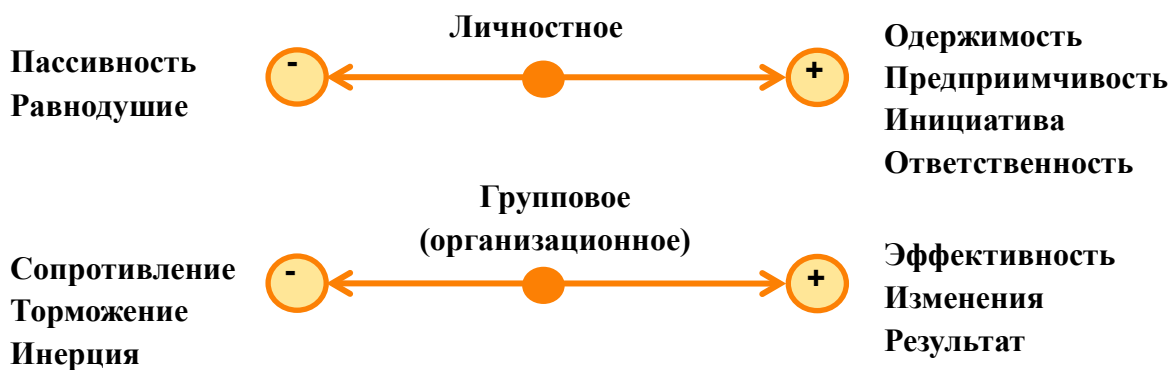


Рис. 5. Вектор личностного и группового поведения

В этом случае теоретическая суть постановки задачи управления поведением людей сводится к следующим действиям: создание поля напряженности в направлении достижения целей развития организации; создание мотивационной системы персонала с приоритетом внутренней мотивации, ориентирующей векторы личностного и группового поведения в направление целей организации; изменение корпоративной культуры и ценностей организации для «закрепления» целесообразного поведения.

Конечной целью опережающего управления поведением персонала является достижение необходимых производственных поступков (П) или действий. Способность определенным образом соотносить вектор своего поведения с конкретными обстоятельствами (ограничениями в выборе форм поведения в организации) описаны в работах австрийского психотерапевта В. Франкла. Он писал, что если людей поставить в одинаковые условия, то все они просто «сольются» в своих потребностях, а индивидуальные различия между ними сотрутся [14]. Но на практике дело обстоит

прямо противоположным образом. По мнению Франкла, человек свободен по отношению к влечениям (весь вопрос в том, позволяет ли он им владеть собой!), к наследственности и к среде. Это говорит о том, что человек свободен в выборе векторов поведения не только по отношению к внешним факторам, но и по отношению к самому себе. Тот «зазор», который возникает в личности работника между «Я» – переживающим и «Я» – оценивающим себя, как раз и позволяет сознательно изменять свое поведение, строить свое «Я», целостность своей личности. Человек свободен совершенствовать себя, и эта его свобода не зависит ни от каких внешних факторов – она составляет «область», где достаточно одной только свободной воли, внутренней целеустремленности и сознательного решения (рис. 6).

Это означает, что при проектировании модели системно-векторного управления поведением персонала необходимо учитывать ряд неких факторов, которые изменили бы поведение работников в пользу признания ими приоритета ценностей организации, а не частных интересов, что, в свою очередь, позволит создать на предприятиях корпоративную культуру отношений, позволяющих сплотить коллектив и обеспечить саморазвитие организации в условиях конкурентной среды.

Однако необходимо различать особенности работы модели управления поведением персонала, составной частью которого являются конкретные поступки или простые действия. Например, формирование пунктуальности у подчиненного вряд ли удастся достичь в ходе однократного управленческого воздействия и потребует длительных управленческих усилий, к которым менеджеру следует быть готовым.

При управлении подчиненными руководитель должен учитывать и влияние внешнего социального окружения. Применение модели управления поведением персонала «внутри» системы общей системы управления предприятия позволяет активизировать и реализовать системные связи для более четкого определения их места и роли в процессе управления поведением работников. Так возникают представления о структурах решений относительно поведения персонала. В них в дополнение к основному контуру управления устанавливается адаптивизирующий контур решений относительно необходимого поведения работников.



Рис. 6. Формирование вектора поведения (по В. Франклу)

С учетом разнообразия перечисленных методов, форм, средств, стилей управления поведением, которые могут возникать в ходе функционирования системы управления персоналом, образуется несколько уровней управления, определяющих

структурное и содержательное разнообразие систем, устраняющее эти неопределенности.

Другими словами, управленческий эффект двух указанных системных моделей взаимоусиливается: система управления персоналом выходит на другой уровень с помощью дополнительных положительных эффектов от использования технологий управления поведением работников, которые, в свою очередь, приобретают особые устойчивые качества, как важные элементы системы корпоративного управления.

Таким образом, концепция системно-векторного управления поведением персонала представляет собой не только организованную совокупность взаимосвязанных средств, методов, форм и процессов, направленных на формирование и развитие необходимых профессиональных и морально-деловых качеств персонала и целесообразного поведения персонала, но и позволяет более системно усваивать знания и необходимые компетенции руководителей для решения профессиональных задач в области кадрового менеджмента в целом.

Список литературы

1. Андруник А.П. Кадровая безопасность: инновационные технологии управления персоналом: Учебное пособие / А.П. Андруник, М.Н. Руденко, А.Е. Суглобов. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2019. 508 с.
2. Андруник А.П. Концепция системно-векторного управления поведением персонала. Монография, 2-е изд., перераб. и доп. Тип. «AsterDigital», Пермь, 2017. 437 с.
3. Андруник А.П. Формирование, оценка и развитие надежности персонала (компетентностный подход). Монография. Потребительский рынок в системе социально-экономических отношений. Том 7. Монография. Под ред. Е.В. Гордеевой. Пермь, Изд-во «Мир», 2014. 225 с.
4. Ганзен В.А. Системные описания в психологии. Л.: Изд-во Ленингр. ун-та, 1984.
5. Гордеев А.Е. О содержании термина социальная инженерия / Материалы международной научно-практической конференции «Национальная безопасность: стратегические приоритеты и система обеспечения» Пермь: АНО ВО Прикамский социальный институт, 2016. 0,5 п.л.
6. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение // Экономист. 2005. М. С.25.
7. Михалева Е.П. Менеджмент, Конспект лекций // Юрайт, 2017. М. 163 с.
8. Очирова В.Б. Векторный психоанализ в подборе персонала фирмы как путь успешного управления. «Управление и власть: Материалы междисциплинарного научного семинара», Российский государственный педагогический ун-т им. А.И. Герцена (г. Санкт-Петербург, 2014 г.).
9. Панченко А.В. Воспитание трудовой направленности педагогически запущенных подростков: дис. канд. пед. наук. М., 1989.
10. Толкачев В.А. Роскошь системного мышления. СПб: Центр практической психологии «Эмпатия», 1999.
11. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования. СПб: Питер, 2012.
12. Юнг К. Психологические типы. СПб: Ювента, 1995.
13. Andrunik A., Molodchik A. Employee Behaviour Management in 2S-Systems: Modern Imperatives//World applied sciences journal. Volume 23 number 5, 2013. URL: [http://www.idosi.org/wasj/wasj23\(5\)2013.htm](http://www.idosi.org/wasj/wasj23(5)2013.htm) (дата обращения: 04.05.2019).
14. Frankl V. A way of being. Boston: HoughtonMofflinCo, 1980.

SYSTEM-VECTOR PERSONNEL BEHAVIOR MANAGEMENT (PSYCHOLOGICAL AND PEDAGOGICAL ASPECT)

A. Andrunik, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor

E-mail: andrunik72@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

The growth in the number of enterprises providing various services is currently accompanied by a shortage of talented and qualified personnel capable of competing in the labor market, professionally trained and oriented in related fields of activity, capable of uninterrupted development, social and professional mobility. Against this background, corporate management, in order to achieve strategic goals, focuses on the priority in the management practice of material factors, while clearly diminishing the role and place of an employee, his talent and creativity. . Therefore, experts increasingly say that the success of a modern enterprise depends not so much on the ability of managers to apply modern management technologies, but on the employee's initiative, his independence, his conscious desire to innovate and create, and his desire for constant self-development in the direction of competitive development of the enterprise.

Keywords: System-vector management, management concept, socially-approved behavior, personnel behavior management, corporate management.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ ВНЕДРЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ «УМНЫЙ РЕГИОН» В ПРОСТРАНСТВЕННОМ РАЗВИТИИ ПЕРМСКОГО КРАЯ

А.В. Белых, студент

Пермский государственный национальный исследовательский университет, 614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

А.А. Урасова, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: annaalexandrowna@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН,
14990, Россия, г. Пермь, ул. Боровая, 42/2

В работе рассмотрены методологические аспекты реализации отдельных положений концепции «Умный регион» в пространстве Пермского края. Основной упор в работе сделан на возможность разработки методики оценки реализующихся процессов, основанной на имеющемся цифровом материале.

Ключевые слова: Умный регион, цифровые технологии, показатель, экспертная оценка.

Все без исключения принятия решений в высшей степени находятся в зависимости от информации о текущем состоянии и, о его развитии во времени. Измерение – главный ресурс этой информации. Когда происходит дискуссия по поводу совершенствования технологических процессов на территории, измерение уровня показателей процесса – важный и необходимый элемент успешной реализации концепции.

Все собранные показатели должны дать информацию о том, в какой степени эффективно реализуется процесс, насколько оптимальны результаты, которые получаются на выходе [1]. Это означает, что, для того чтобы оценить проделанную работу, выявить нынешнее состояние, необходимо подобрать такие показатели, которые в максимально полной мере смогут показать картину происходящего [7].

Проведя анализ разработанных и реализующихся концепций «Умного региона» в Свердловской и Ульяновской областях, а также имеющихся показателей в базах Росстата, пришли к ряду выводов.

На сегодняшний день, на уровне государственной статистики не создан какой-либо раздел, включающий блок показателей, связанных с «Умным регионом». На уровне регионов, специальных показателей, отличных от показателей Росстата не рассчитывается.

Поэтому в рамках данной работы, нам представилось целесообразным систематизировать существующие показатели, которые по различным критериям могут быть отнесены к реализации концепции «Умный регион».

В частности, автор, исходя из сущности концепции «Умный регион», предлагает разделить все показатели на два блока: технико-экономический и социальные (табл. 1).

Таблица 1

Показатели измерения внедрения концепции «Умный регион»

Наименование показателя	Показатели измерения
Экономика-технологическая составляющая [2]	
1. Доля домохозяйств, в которых есть широкополосный доступ к сети Интернет (100 Мбит/с).	Процент
2. Доля организаций, имеющих широкополосный доступ к сети Интернет (100 Мбит/с).	Процент
3. Число персональных компьютеров в расчете на 100 работников в учреждениях здравоохранения.	Единиц
4. Использование электронного документооборота в организациях.	Процент
5. Проникновение подвижной радиотелефонной (сотовой) связи на 100 человек населения.	Единиц
6. Количество компаний, которые разрабатывают технологии.	Единиц
7. Организации, использующие технологии электронного обмена данными и технологии автоматической идентификации объектов (RFID), в субъектах Российской Федерации.	В процентах от общего числа организаций
8. Удельный вес внутренних затрат на научные исследования и разработки сектора ИКТ в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработки.	Процент
9. Организации, использующие сеть Интернет, в субъектах Российской Федерации.	В процентах от общего числа организаций
10. Доля инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг.	Процент
11. Инновационная активность организаций (удельный вес организаций).	Процент
12. Число патентов на изобретения, выданных Роспатентом российским заявителям в расчете на 1 миллион человек населения.	Единиц
13. Удельный вес принципиально новых технологий, в общем числе разработанных передовых производственных технологий.	Процент
Социальная составляющая [4]	
1. Оценка населением качества предоставленных через сеть Интернет государственных и муниципальных услуг в субъектах Российской Федерации.	Процент
2. Среднемесячная заработная плата в сфере IT технологий.	Тыс. руб
3. Население, взаимодействующее с органами государственной власти и местного самоуправления для получения услуг, по способам взаимодействия в субъектах Российской Федерации (в процентах от общей численности населения).	В процентах от общей численности населения
4. Удельный вес занятых в секторе ИКТ в общей численности занятого населения.	Процент
5. Доля учреждений здравоохранения, имевших веб-сайт, в общем числе обследованных учреждений здравоохранения.	Процент

Такая систематизация показателей позволяет рассмотреть процессы реализации концепции в дух плоскостях: технико-экономической и социальной [5], что позволит при создании соответствующего методологического инструментария, оценить направленность процессов внедрения концепции.

В процессе реализации любого концепта наступает этап, который именуется «Оценка внедрения». Для того чтобы проанализировать полученные результаты в хо-

де внедрения концепции, нужно провести ее оценку.

Оценку можно осуществлять различными методами, но мы рассмотрим ключевые. Выделяются две большие группы методов: качественные и количественные.

Качественные методы позволяют на основе анализа сделать выводы об изменении сущности и характеристиках рассматриваемых процессов.

Методы и способы высококачественного анализа включают такие методы анализа, к которым можно отнести: метод экспертных оценок, разработку сценариев, мозговой штурм [3].

Под экспертными оценками – понимаются методы диагноза, основанные на обобщении оценок и информации, предоставленной специалистами. Она базируется на информации, получаемой для целей диагноза контактными методами при поддержке проведения особых экспертных выборочных опросов, анкетирования. Экспертные оценки разделяются на индивидуальные (метод «интервью», аналитические докладные записки и др.) и групповые.

Групповые экспертные оценки обладают особенностями:

1. Совокупная информация, которой владеет большинство групп экспертов, намного больше.
2. Численность учитываемых факторов, как правило, превосходит число факторов, которыми обладает отдельный член группы.
3. Правильно распределенное взаимодействие членов группы способствует возмещению различий их мнений, тем самым, содействуя разработке более обоснованного прогнозного решения.

К экспертным оценкам [6] можно отнести, метод шкалированных оценок, который ориентирован на получение количественной информации с помощью оценок отношения специалистов к предмету экспертизы по той или другой шкале – номинальной, ранговой, метрической.

Среди количественных методов, особенно стоит отметить статистические. Особенностью методов статистического анализа является их комплексность, обусловленная многообразием форм статистических закономерностей, а также сложностью процесса статистических исследований.

Наибольшее применение в задачах принятия решений получили следующие методы:

1. Корреляционно-регрессионный анализ (методы восстановления зависимости и построения моделей, прежде всего линейных).
2. Методы классификации (дискриминантный анализ, кластерный анализ, распознавание образов, систематика и типология, теория группировок).
3. Многомерный статистический анализ экономической информации (анализ главных компонент и факторный анализ).
4. Методы анализа и прогнозирования временных рядов.
5. Теория робастности, т.е. устойчивости статистических процедур к допустимым отклонениям исходных данных и предпосылок модели.

К количественным методом так же, можно отнести матричный анализ. Матричная модель анализа позволяет оценить процесс на основании диагностики взаимосвязей и зависимости различных показателей.

Существуют несколько этапов анализа, для каждого из которых используется своя матрица. Так, например, можно применять: матрицу-SWOT, которая позволяет выявить, структурировать сильные и слабые стороны, а также потенциальные возможности и угрозы. В свою очередь, матрица-MCC предполагает анализ соответствия

миссии и основных возможностей предотвращения угрозы. Матрица вектора экономического развития представляет собой таблицу, в которой представлены числовые данные основных изменений. Из этой матрицы можно почерпнуть информацию для других матриц, а также на основе этих данных сделать различные выводы уже на данном этапе.

Матричные методы играют очень важную роль в стратегическом анализе, планировании и прогнозировании.

Ниже представлена табл. 2, которая обобщает выше перечисленные методы и показывает, к каким группам они относятся.

Таблица 2

Методы анализа процессов внедрения концепции «Умный регион»

Группа методов	Методы	Преимущества	Недостатки
Качественные	Метод экспертных оценок.	Простота организации, использование статистической обработки и возможность охватить как можно больше групп.	Экспертные оценки чаще всего являются субъективными.
	Классификационный анализ	Возможность работать с большим количеством исследуемых объектов, группируя их по ряду признаков.	Возможность манипулирования результатами исследования.
Количественные	Статистические методы: Корреляционно-регрессионный анализ. Методы классификации. Многомерный статистический анализ. Методы анализа и прогнозирования временных рядов. Теория робастности.	Комплексность, обусловленная многообразием форм статистических закономерностей.	Сложность процесса статистических исследований.
	Матричный анализ	Позволяет оценить принятые решения в прошлом, а также обосновать принимаемые решения на основании взаимосвязей и зависимости различных показателей.	Этот метод очень удобен, но использование только матричных методов не является достаточным, так как матрицы позволяют исследовать стратегическое планирование только с отдельных сторон, и не показывают полной картины.

Исходя из новизны явления «Умного региона», автору представилось целесообразным разработать методологический инструментарий, позволяющий оценить процесс внедрения концепции «Умный регион», в основе которого лежит матричный анализ.

Далее предлагается разработать подробную методику оценки внедрения концепции «Умный регион» в субъектах РФ.

Методика оценки внедрения концепции «Умный регион»



Методика оценки внедрения концепции «Умный регион»

Каждый этап содержит в себе последовательный ряд действий, благодаря этому мы без проблем можем проводить оценку внедрения концепции.

На первом этапе осуществляется сбор и обработка исходных данных.

В нашем случае были отобраны три субъекта: Свердловская область, Ульяновская область, Пермский край. На основе систематизации показателей были отобраны данные в динамике за последние пять лет.

На втором этапе, автором осуществлены следующие расчеты.

Во-первых, рассчитан удельный вес субъекта по каждому из выбранных показателей в динамике за пять лет. Это позволило, с одной стороны, избежать сложности учета разномерности показателей, с другой стороны, рассмотреть развитие субъектов системы, исключая субъекты, не включенные в процесс реализации концепции «Умный регион».

Далее, автор рассчитал суммарный средний удельный вес каждого из показателей в динамике за 5 лет.

После этого рассчитывается суммарный показатель по каждому блоку показателей (технико-экономическому и социальному), тем самым автор получил два интегральных показателя: технико-экономический уровень внедрения концепции «Умный регион» (K1) и уровень внедрения концепции социальной направленности (K2).

На третьем этапе, производится построение диаграммы, оси которой обозначают: технико-экономический уровень внедрения концепции «Умный регион» (ось X) и уровень внедрения концепции социальной направленности (ось Y).

технико-экономический уровень внедрения концепции «Умный регион» (K1) и уровень внедрения концепции социальной направленности (K2).

1. Предлагаемый инструментарий обладает следующими преимуществами: простота расчетов, не требующая дополнительной подготовки, приобретения ПО;
2. возможность использования пространственно-временных данных;
3. набор показателей можно корректировать;
4. возможность прогнозирования развития региона.

Предлагая данную методику оценки внедрения концепции Умный регион, мы делаем основу для такого инструмента оценки, который может совмещать в себе региональный и муниципальный уровень. В процессе составления методики мы столкнулись с несколькими проблемами – это проблема поиска статистической информации, так как регион сам не собирает статистические данные и не занимается разработкой оценки полученных результатов

Статья опубликована в соответствии с Планом НИР Института экономики УРО РАН на 2019-2021 гг.

Список литературы

1. *Андерсен Бьёрн*. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Пер. с англ. С.В. Ариничева / Науч. ред. Ю.П. Адлер. М.: РИА «Стандарты и качество», 2003. 272 с.
2. *Информационное общество в Российской Федерации*. 2018: статистический сборник / М.А. Сабельникова, Г.И. Абдрахманова, Л.М. Гохберг, О.Ю. Дудорова и др.; Росстат; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». Электрон. текст дан. (9 Мб). М.: НИУ ВШЭ, 2018.
3. *Полина Е.А., Соловьева И.А.* Методика оценки инновационного развития регионов как элемент умного управления. В сборнике: Умные технологии в современном мире Материалы юбилейной всероссийской научно-практической конференции, посвященной 75-летию Южно-Уральского государственного университета. Под редакцией И.А. Баева. 2018. С. 55–65.
4. *Россия в цифрах*. 2018: Крат.стат.сб./Росстат М., Р76, 2018. 522 с. URL: www.gks.ru/free_doc/doc_2018/rusfig/rus18.pdf. (дата обращения: 17.05.2019).
5. *Федеральная служба государственная статистики*. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 17.03.2019).
6. *Шабаетова Ю.И.* Групповая экспертная оценка значимости факторов на основе использования метода парного сравнения. Инженерный вестник Дона, №4 (2014). URL: ivdon.ru/ru/magazine/archive/n4y2014/2691. (дата обращения: 22.04.2019).
7. *Щербина В.В.* Средства социологической диагностики в системе управления. М., 1993; Показатели и индикаторы соц. изменений. М., 1995. Учебное пособие для вузов / Под ред. Ю.М. Жукова. М.: Аспект Пресс, 2004. С. 48–68.

METHODOLOGICAL BASES OF THE EVALUATION OF THE IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT «SMART REGION» IN THE SPATIAL DEVELOPMENT OF THE PERM REGION

A. Belykh, Student

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

A. Urasova, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: annaalexandrowna@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

Perm Branch of Institute of Economics UB RAS,

614990, Russia, Perm, Borovaya st., 42/2

The paper discusses the methodological aspects of the implementation of certain provisions of the concept of "Smart Region" in the space of the Perm region. The main focus of the work is on the possibility of developing a methodology for assessing the processes being implemented, based on the available digital material.

Keywords: smart region, digital technology, indicator, expert assessment.

ТИПОВЫЕ ОШИБКИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

М.А. Бородина, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: borodina@econ.psu.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье проанализированы типовые ошибки и ключевые проблемы в управлении проектами, которые могут оказывать влияние на достижение его целей и показатели успеха. Выделены ключевые процедурные ошибки в разрезе групп процессов и предметных областей, а также общие ошибки в управлении человеческими ресурсами и коммуникациями, которые оказывают системное влияние на все процессы управления проектом и на достижение целей проекта в целом.

Ключевые слова: проект, управление проектом, процессы и области знаний управления проектом, ошибки в управлении проектами.

Экономическая среда, в которой функционируют современные организации, постоянно меняется под воздействием множества факторов. Растущая сложность, динамичность и неопределенность среды вынуждает организации переосмыслить подходы к стратегии и инструменты ее реализации, как следствие, появляются новые тенденции в управлении.

В теории и практике современного российского менеджмента активно развивается и масштабно внедряется в практику концепция управления проектом, которая рассматривается как эффективный и универсальный инструмент реализации стратегии, применимый в организациях всех сфер и отраслей экономики, а также в организациях любых организационных структур.

Активному внедрению проектного управления в практику хозяйствования способствовала глобализация мировой экономики, проявляющаяся в глобализации человеческих и финансовых ресурсов, бурное развитие интернет и информационно-коммуникационных технологий, цифровизация экономики, возрастание роли государства в бизнесе и другие факторы а также понимание необходимости учета интересов всех заинтересованных сторон [1, с. 294–299].

В отечественной и зарубежной практике управления проектами накоплено множество примеров, когда в ходе реализации проектов были допущены ошибки, которые в итоге приводили к их фиаско. Долгое время считалось, что опыт управления проектами невозможно обобщить и использовать в дальнейшем в силу уникальности каждого проекта [4]. Сегодня становится очевидным, что формирование базы данных по ошибкам, возникающих в процессе управления проектами, является необходимыми и позволяет очертить круг неверных решений и действий, которые могут привести к опасным последствиям для достижения целей проекта.

Учитывая тот факт, что проекты встроены в общую систему управления организацией и направлены на достижение стратегических целей, неудача проекта может негативно отразиться на ее конкурентоспособности и имидже.

Исследуя причины и источники возникновения ошибок, следует обратиться к содержанию управления проектами.

Зарекомендовавшие себя практические достижения, опыт использования принципов, процессов, инструментов и методов в области управления проектами легли в основу свода знаний по управлению проектом (Project Management Body of Knowledge, PMBOK), разработанного Институтом управления проектами (Project Management Institute, PMI).

Согласно Руководству PMBOK управление проектом – это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [5, с. 10].

Сегодня управление проектом рассматривается как отдельный вид творческой управленческой деятельности, базирующийся на использовании современных знаний, навыков, методов, средств и технологий на и направленный на достижение поставленной оригинальной цели в результате осуществления проекта.

В основе управления проектами лежит процессный подход. В шестой версии Руководства PMBOK 49 процессов логически объединены в пять групп – инициация, планирование, исполнение, мониторинг и управление и закрытие.

Также эти процессы распределены между десятью областями знаний, выделяемых в соответствии с требованиями к знаниям. К их числу относят:

1. Управление интеграцией проекта;
2. Управление содержанием проекта;
3. Управление расписанием проекта;
4. Управление стоимостью проекта;
5. Управление качеством проекта;
6. Управление ресурсами проекта;
7. Управление коммуникациями проекта;
8. Управление рисками проекта;
9. Управление закупками проекта;
10. Управление заинтересованными сторонами проекта.

Распределение процессов по группам и областям знаний представлено в таблице.

Процессы логически связаны друг с другом, их взаимодействие варьируется в зависимости от потребностей проекта посредством входов и выходов.

Учитывая два аспекта группировки процессов управления проектами, возникающие в процессе реализации ошибки можно рассматривать в аспекте, как групп процессов, так и предметных областей.

В данной статье обозначим ключевые процедурные ошибки в разрезе группы процессов.

Сопоставление групп процессов управления проектом и областей знаний

Области знаний	Группа процессов инициации	Группа процессов планирования	Группа процессов выполнения	Группа процессов мониторинга и управления	Группа процессов закрытия
Управление интеграцией	■	■	■ ■	■ ■	■
Управление содержанием		■ ■ ■ ■		■ ■	
Управление расписанием		■ ■ ■ ■ ■		■	
Управление стоимостью		■ ■ ■		■	
Управление качеством		■	■	■	
Управление ресурсами		■ ■	■ ■ ■	■	
Управление коммуникациями		■	■	■	
Управление рисками		■ ■ ■ ■ ■	■	■	
Управление закупками		■	■	■	
Управление заинтересованными сторонами	■	■	■	■	

Инициация проекта подразумевает выполнение двух процессов, связанных с идентификацией заинтересованных сторон и разработкой устава, который авторизует проект. Выполнение этих процессов связано с решением целого ряда задач, таких, как идентификация проблем, формулирование целей, выбор вариантов разрешения проблем и достижения целей, выбор менеджера проекта.

Одной из начальных ошибок, которая может возникнуть на ранней стадии инициации проекта при идентификации и формулировании проблем и, впоследствии, влиять на удовлетворенность участников проекта, является либо неосведомленность о проблеме, либо рассмотрение проблемы только с точки зрения пользователя или наоборот, игнорирование непосредственных конечных пользователей и формулирование проблемы только с учетом мнения руководителей, которые не всегда осведомлены о реальных проблемах пользователей. К данным ошибкам приводит недостаточность общения с пользователями, общение только с руководителями или с отдельными участниками.

Кроме того, на данном этапе не исключена вероятность установления неверного диагноза проблемы в силу ошибок и недостаточного внимания диагностическим процедурам и параметрам.

На этапе формулирования целей можно обозначить следующие аналогичные типовые ошибки:

- У участников проекта могут быть различные цели в отношении проекта, поэтому сложно при формулировании цели учесть и отразить в полной мере интересы и

ожидания заинтересованных сторон проекта. В результате может возникнуть ситуация, когда некоторые участники проекта выразили свое одобрение, но на самом деле они не согласны и впоследствии попытаются пересмотреть цели проекта. Кроме того, если отдельные участники проекта не были вовлечены в процесс принятия решения, они могут в дальнейшем подвергнуть сомнению правильность принятого решения.

- Цель часто нечетко сформулирована. Важной чертой управления проектами является четкое формулирование целей и их декомпозиция по уровням управления до детализированных целей и задач, которые должны быть доведены и разъяснены всем участникам процесса. Это снизит риск отклонения от изначальных целей и задач в ходе работ над проектом.

При формулировании цели следует учитывать, что на ее основе формируется концепция проекта и изменение цели, впоследствии, приведет к потребности пересмотра концепции.

Возможный способ избежать данных ошибок и их последствий заключается в идентификации всех потенциально возможных заинтересованных сторон и учет мнения каждой стороны в отношении проблем, ожиданий и целей проекта, а также акцент на управлении вовлечением заинтересованных сторон с целью снижения уровня их возможного сопротивления.

На эффективность проекта и достижение его целей также влияет назначенный менеджер. При отсутствии грамотного руководителя проект может быстро выйти из-под контроля.

В основе выбора менеджера могут лежать технические компетенции, коммуникационные навыки, опыт работы претендента в организации, лидерские навыки и умение управлять конфликтами.

Ключевые ошибки, которые могут быть допущены при решении данной задачи:

- Выбор менеджера исключительно на основе его технической квалификации. Учитывая функционал, менеджер проекта должен знать, как направлять свою команду, в этом отношении технические знания и опыт вряд ли помогут быть менеджеру эффективным.

- Выбор менеджером проекта человека, который едва знает предметную область и является только организатором. Такой менеджер проекта не сможет судить о технической стороне вопроса, поэтому ему будет трудно завоевать уважение специалистов.

Уникальность проекта требует от менеджера владения междисциплинарными знаниями и навыками. При этом в начале проекта его квалификация должна быть не ниже требований проекта, по мере его реализации квалификация должна меняться и соответствовать новым требованиям [6, с. 566]. Иными словами квалификация менеджера проекта всегда должна соответствовать требованиям к нему.

Таким образом, одним из важных аспектов при принятии решения спонсором о назначении менеджера должен быть учет коммуникационных навыков: язык менеджера проекта должен быть понятен не только членам команды, но и остальным участникам, особенно клиенту и пользователям. Это может помочь избежать многих проблем и ошибок на следующих стадиях жизненного цикла проекта.

Обобщая источники ошибок на стадии инициации проекта можно констатировать, что они возникают в силу недостаточного внимания к интересам и требованиям заинтересованных лиц, а также к коммуникациям участников проекта.

Группа процессов планирования самая представительная, включает 24 процесса из всех предметных областей.

План может отсутствовать, не использоваться, быть не полным, устаревшим, содержать неточности, все это приводит к ошибкам в ходе выполнения проекта. Планы должны быть реалистичны, актуальны и обладать гибкостью.

При разработке плана управления проектом нередко допускается излишняя техническая детализация. В результате план вообще может быть не прочитан, т.к. спонсору нужны не детали, а основания для принятия решения.

Планирование содержания включает процессы планирования управления содержанием, сбор требований, определение содержания и формирование иерархической структуры работ (ИСР).

Ошибки этой группы процессов планирования включают:

- недостаточное внимание к учету требований всех заинтересованных сторон и учет их в ИСР;
- своевременный мониторинг ИСР на ее соответствие текущему состоянию проекта, его целям и требованиям заинтересованных сторон;
- отсутствие внимания к ИСР со стороны всех членов команды и др.

Основным результатом процессов планирования содержания является иерархическая структура работ (ИСР), поэтому ошибки на этапе ее формирования оказывают влияние на весь процесс управления проектом, а также на удовлетворенность заинтересованных лиц и достижение целей проекта в целом.

Самые важные ошибки связаны с недостаточным вниманием к учету требований всех заинтересованных сторон при ее формировании. Все поставки, которые попали в ИСР, должны быть получены в результате реализации проекта, следовательно, если что-то не было учтено, не будет выполнено на проекте, либо по ходу его реализации потребуются внесение изменений не только в содержание, но и во всю систему планов.

Кроме того, при формировании ИСР следует помнить, что не все результаты поставки могут быть разбиты на составляющие в самом начале проекта из-за недостатка необходимой информации, поэтому важно регулярно обновлять иерархическую структуру работ.

Иерархическая структура работ не должна составляться одним человеком – менеджером или назначенным на эту операцию ответственным. Разработка иерархической структуры работ – это командная работа, которая дает более глубокое понимание проекта в целом каждому члену команды. Члены команды должны не только участвовать в ее разработке, но и видеть ее в любое время.

Планирование сроков проекта включает планирование управления расписанием, определение операций и их последовательности, оценку длительности операций и разработку расписания. Выходом процессов планирования сроков является расписание проекта. Ключевыми ошибками этих процессов могут быть:

- слишком оптимистичное планирование;
- неправильное определение взаимосвязей между операциями;
- недостаточная декомпозиция операций;
- контрольным событиям не установлены измеряемые параметры их достижения.

Основными инструментами выполнения операций по разработке расписания выступают сетевая диаграмма, критический путь, который рассматривается как способ представления проекта, т.к. связывает операции и временные ограничения на их выполнение.

Ошибками в использовании данных инструментов будет отказ от коллективной разработки сетевой диаграммы, поскольку все последующее планирование будет для членов команды непонятным. Кроме того, концентрация внимания и ресурсов только на критическом пути и пренебрежение другими операциями опасно, т.к. в любой момент некритические операции могут стать критическими под влиянием целого ряда факторов.

Отсутствие графика приведет также к тому, что участники не будут знать, что им и когда нужно сделать, в результате сроки проекта будут под угрозой.

Результатом ошибок в области сроков будет установление нереальных сроков и затруднение или невозможность реализации проекта в установленные сроки. Расписание проекта должно обеспечивать достаточно времени для выполнения всех работ и достижения поставленных целей при заданном качестве.

Планирование управлением стоимостью направлено на формирование третьего базового плана – базового плана по стоимости и бюджета проекта. Процессы планирования включают планирование управления расписанием, оценку стоимости и определение бюджета.

Ошибки в планировании данной предметной области схожи с областью управления сроками проекта. Это и слишком оптимистичное планирование, и отсутствие у контрольных событий измеряемых стоимостных параметров.

Оценка затрат по проекту без подготовки и консультаций является весьма рискованной. Иногда они могут отличаться от реальной ситуации в 2–5 раз. Последствия этого для проекта могут быть весьма плачевными, поэтому процессы разработки бюджета требуют коллективного подхода, а также привлечения мнения экспертов, и учета того фактора, что молодые члены команды часто склонны переоценивать свои способности и, таким образом, недооценивать как длительность операций, так и оценку стоимости.

Бюджет должен быть реалистичен. Следует учитывать, что бюджет с заниженными параметрами может привести к большим затратам. В 95% проектах с заниженными статьями затрат бюджет оказывался недостаточным для достижения его целей [3, с. 208].

Планирование рисков может повлечь следующие ошибки:

- не был учтен опыт других менеджеров проектов;
- команда не участвовала в идентификации рисков;
- риски, связанные с выполнением проекта, замалчивались и приуменьшались для того, чтобы увеличить шансы на его одобрение. В планировании проекта всегда необходима прозрачность;
- риски плохо сформулированы, их описание является слишком общим, а не конкретным. Это не дает возможность ни оценить риск, ни разработать меры реагирования;
- вместо рисков (вероятных событий) описаны факты или проблемы;
- не учтены все категории рисков;
- при идентификации рисков использовался только один из методов.

Недостаточное внимание идентификации рисков, а также планированию реагирования на риски с целью снижения вероятности наступления негативных рисков и снижения их негативного влияния на показатели проекта, может повлиять на уровень успешности проекта и даже привести к его закрытию.

В предметной области качества при планировании следует точно указать требуемое качество, иначе есть риск, того, что команда перейдет границы, а слишком

высокое качество всегда подразумевает высокие затраты на его достижение и как следствие, риск перерасхода ресурсов. Если команда не будет прилагать достаточно усилий, в результате реализации будет получено слишком низкое качество.

Для того, чтобы снизить подобные риски, требуемый уровень качества следует обсудить со спонсором и членами команды при планировании. Это позволит избежать значительной вариации качества различных частей проекта.

Планирование ресурсов включает планирование материальных и трудовых ресурсов.

Планирование материальных ресурсов напрямую связано с формированием бюджета проекта и ошибки близкие к вышеописанным.

Основные ошибки менеджеры совершают в области управления персоналом:

- если в команду привлекают людей, у которых много обязанностей в организации, они будут не в состоянии посещать все собрания и могут быть не в курсе хода реализации проекта;
- не стоит привлекать в одну команду сотрудника и его руководителя. Опыт показывает, что подчиненный часто воздерживается проявления инициативы;
- также никогда не включайте в команду людей из «снисхождения» или с целью избежать его отрицательного влияния на проект. Команда должна состоять исключительно из мотивированных членов, верящих в успех проекта;
- ошибочно начинать проект со слишком большой командой – число членов команды должно расти постепенно, на начальном этапе следует к проекту привлекать членов основной команды;
- не определять роли и обязанности каждого члена команды. Это неизбежно приведет к конфликтам на более поздней стадии проекта,
- в матричной организации менеджер не имеет прямого контроля над персоналом. Он зависит от воли линейных менеджеров, такая ситуация часто приводит к конфликтам, связанным с распределением ресурсов.

При планировании качества чаще всего возникают проблемы, следующего характера:

- не определены требования к качеству поставок в процессе планирования или параметры не являются измеримыми,
- спонсора не привлекают к установлению требуемого уровня качества поставок проекта, а также допустимых значений отклонений и др.

Обобщая ключевые ошибки в области планирования, можно сказать, что связаны они в основном с принятием решений без запланированных действий, с несоблюдением процедур или отсутствием серьезного подхода к планированию в целом.

Группа процессов планирования порождает **группу процессов мониторинга и контроля**. Задачей этой группы процессов является отслеживание, анализ, координация исполнения проекта, а также выявление областей, требующих внесения изменений в план. Непрерывный мониторинг дает возможность команде проекта понять общее состояние проекта и определить зоны, на которые стоит обратить дополнительное внимание.

Обозначим наиболее распространенные ошибки, возникающие в отдельных предметных областях. В целом по группе процессов можно выделить следующие ошибки:

- слишком редко проводятся контрольные собрания, на которых обсуждаются вопросы о ходе реализации проекта;

- информация о статусе операций, исполнении расписания и стоимости выполненных работ становится доступной слишком поздно. Это характерно для команд, члены которых расположены далеко друг от друга;

- не учитываются все последствия корректирующих мероприятий.

В отдельных предметных областях менеджеры допускают иные, специфические ошибки.

Например, в области управления сроками проекта члены команды не могут объективно оценить объем, выполненной ими работы. Сначала они очень оптимистичны, но к концу отведенного срока работа, кажется, стоит на месте. Это известно как «феномен 90%»: для завершения последних 10% операции потребуется столько же времени, сколько для первых 90%.

В случае обнаружения отставания от базового расписания нередко в команду привлекаются дополнительные ресурсы к уже выполняемой операции. Часто привлечение новых людей не решает проблему и бывает неэффективным, поскольку их необходимо ввести в курс дела, а это не только усложняет работу для существующей команды, но и увеличивает число каналов коммуникации. В итоге операция все равно не будет выполнена в срок.

При контроле стоимости затраты принято делить на две части:

1. освоенный объем – объем выполненных работ, выраженный в показателях авторизованного бюджета, выделенного на данные работы; [5, с. 218]

2. прогнозные затраты на оставшиеся работы до завершения.

В основе формирования второй части затрат лежит прогнозирование условий и событий, которые могут возникнуть в будущем проекта, а также информация о текущем его исполнении и других знаниях. Классическая ошибка в данной предметной области управления проектом связана со слишком оптимистичной оценкой стоимости выполнения оставшейся части работ.

Мониторинг и контроль рисков часто связан со следующим перечнем ошибок:

- отказ от регулярного мониторинга рисков;
- пренебрежение симптомами рисков;
- излишний оптимизм, который может сослужить злую шутку, поэтому для анализа рисков лучше привлечь сотрудника пессимиста;
- большое внимание рискам, вероятность возникновения и последствия которых невелики;
- отсутствие попыток устранить риски с высоким приоритетом.

Контроль качества реализуется посредством инспекций качества или ревю качества (собраниям). В перечень типичных ошибок в данной предметной области можно включить:

- инспекции качества, а также так же разработка корректирующих мероприятий, не выполняются всей командой проекта;
- ревю длятся слишком долго, поскольку продвижение замедляется обсуждением технических деталей;
- самая распространенная ошибка при выполнении ревю - поиск виноватого вместо поиска ошибок;
- не предпринимаются меры для предупреждения проблем по качеству. Преобладает реактивный, а не проактивный менеджмент качества.

В целом, если обобщить ошибки в группе мониторинга и контроля, то для этих процессов характерна неадекватная оценка ситуации, умалчивание проблем, чрезмер-

ный оптимизм и недостаточное количество времени, отведенное для ревью. В зависимости от размера проекта, ревью могут длиться от 2 до 8 часов.

Выходом процессов мониторинга и управления являются запросы на изменения, которые тоже влекут за собой ошибки и как следствие, целый ряд проблем. Следует помнить, что при принятии решения об их реализации на проекте, стоит подробно изучать возможные последствия этого изменения на другие части или функции проекта. Практикой доказано, что даже маленькое изменение часто имеет серьезные последствия для всего проекта.

Группа процессов закрытия состоит из процессов, выполняемых для завершения всех операций в рамках всех групп процессов управления проектом в целях формального завершения проекта или фазы [5, с. 61].

Группа предусматривает процессы приемки проекта, формирование и принятие заключительного отчета, а также формирование базы знаний по проекту. Выполнение данных процедур формально устанавливает, что проект или фаза проекта завершена.

Во-первых, если вовремя не организовать предварительную приемку, у вас не будет времени на исправление дефектов до приемки заказчиком проекта, во-вторых, нужно остерегаться проводить испытания одним только разработчиком или исполнителем. В этом случае высок риск не идентифицировать ошибки, которые может сделать пользователь в процессе эксплуатации.

При разработке заключительного отчета следует помнить, что это рабочий документ, который подытоживает как проект был запланирован и как реализовывался, поэтому ошибкой будет тратить несколько недель на его составление. Только сводное резюме должно быть тщательно и правильно подготовлено. Все остальное – просто архивирование информации о выполненной работе.

В конце проекта большинство членов команды уже начинают работу над следующими проектами, и у них нет времени на обмен опытом. Чтобы решить эту проблему, пост-анализ должен быть включен в план проекта с самого начала.

Помимо процедурных ошибок, можно выделить ошибки, которые по своему характеру носят общесистемный характер и по содержанию больше относятся к группе процессов исполнения, поскольку составляют функционал исключительно менеджера проекта [2].

К их числу следует отнести ошибки, связанные с персоналом. Прежде всего, это ошибки в подборе и распределении ресурсов, которые с точки зрения влияния на успех проекта рассматриваются как наиболее важные.

Типовые ошибки связаны с неверным назначением ресурсов – несоответствием уровня квалификации персонала и требуемых компетенций для выполнения задачи. Подбор персонала должен учитывать следующее правило: умения и навыки должны обеспечивать достижение установленных целей.

Второй ошибкой можно выделить отсутствие учета загруженности участников проекта. Она в большей степени характерна для функциональной организации проекта, в которой члены команды не освобождены от текущей работы. В результате это может привести к тому, что проект будет иметь более низкий приоритет, чем текущие задачи.

Вторая предметная область, ошибки в которой носят общесистемный характер и влияют на все показатели успешности проекта – область коммуникаций.

Ошибки в этой области приводят к множеству негативных последствий: непонимание или различное понимание информации разными участниками проекта, конфликты между участниками, отсутствие интеграции их усилий.

Типовые ошибки включают следующий перечень:

- нерегулярное предоставление информации участникам проекта;
- отсутствие информирования участников об изменениях в проекте, в том числе конечных пользователей;
- предоставление сложно воспринимаемой информации.

Таким образом, управление проектами можно рассматривать как интегрированный, системный, взаимосвязанный и целенаправленный процесс, предусматривающий учет десятков, а в крупных проектах сотен факторов и составляющих.

Основываясь на содержании управления проектами, можно дать краткое представление о проблемах и ошибках, возникающих в процессе осуществления проектной деятельности. Менеджерам важно понимать, почему некоторые проекты, несмотря на наличие заинтересованных, квалифицированных сотрудников и разработанных методик, заканчиваются неудачами, а большая часть проектов выполняется с превышением установленных сроков и сметы расходов.

Типовые ошибки, допускаемые в процессе управления проектами, позволяют очертить круг неверных действий, устранение которых позволит повысить шанс успеха проекта, а также уровень удовлетворенности заинтересованных сторон.

Разумеется, в статье представлен далеко не полный перечень ошибок. Их появление на всех этапах жизненного цикла проекта – это нормальное явление. Основная задача менеджера проекта – осознавать неизбежность возникновения ошибок и работать над разрешением проблем, возникших в результате этих ошибок, систематически и организованно.

Список литературы

1. *Анненков М.Е.* Понятие стратегических изменений и современные тенденции в управлении предприятием // Научные труды МИМ ЛИНК. 2011. №27. С. 293–301.
2. *Левинсон М.* Общие ошибки управления проектами // Директор информационной службы. 2009. №02. URL: <https://www.osp.ru/cio/2009/02/5337322> (дата обращения: 04.05.2019).
3. *Медведева Н.В., Шурина Т.В.* Роль управления проектами в системе управления организацией // Материалы Ивановских чтений. 2017. №2–1 (12). С. 207–212.
4. *Пятенко С.В.* Методы анализа наиболее типичных проблем управления проектом / Элитариум: Центр дистанционного образования. URL: <http://www.elitarium.ru/analiz-problema-proekt-reshenie-resursy-dejstvija-prichiny-zadachi-upravlenie/> (дата обращения: 18.05.2019).
5. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – Пятое издание.* Project Management Institute, 2013. С. 616.
6. *Усова Ю.П., Чинарева О.И.* Проблемы в управлении проектами и способы их решения // Современные проблемы науки и образования. 2013. №6. С. 561.

COMMON MISTAKES IN PROJECT MANAGEMENT

M. Borodina, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: borodina@econ.psu.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

The article analyzes typical errors and key problems in project management, which can have an impact on the achievement of its goals and success rates. The key procedural errors in the context of groups of processes and subject areas, as well as common errors in human resources management and communications, which have a systemic impact on all processes of project management and the achievement of project goals in General, are highlighted.

Keywords: project, project management, project management methodology, project management process, errors in project management.

ОЦЕНКА ПОЗИЦИЙ ПЕРМСКОГО КРАЯ КАК ДРАЙВЕРА ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РОССИИ

А.М. Елохов, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: reader1201@rambler.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье оцениваются позиции Пермского края в качестве драйвера цифровой трансформации в России, заявленные в краевой Концепция развития цифровой экономики. Исследование проведено на основе методологии оценки состояния и хода реализации технологий цифровой экономики в субъектах РФ, разработанной Центром финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления СКОЛКОВО, и системы индикаторов оценки уровня развития технологий «умного города», подготовленной АО «Национальный исследовательский институт технологий и связи». В ходе оценки было установлено, что Пермский край в рейтинге цифровизации 85 субъектов Российской Федерации существенно улучшил свои позиции, заняв в 2018 г. 19 место по сравнению с 35 местом в 2016 г. Вместе с тем установлено, что доля расходов в бюджете муниципального образования город Пермь на реализацию технологий «умного города», как одного из направлений Концепции, за период 2018–2020 гг. составляет лишь 1,6–1,2% и снижается. В итоге по ряду ключевых индикаторов «умного города» Пермь отстает от других крупнейших городов России и занимает лишь 11 место. Сложившаяся ситуация не способствует вхождению Пермского края в десятку лидеров цифровой трансформации России и требует разработки комплекса мер по устранению имеющихся диспропорций.

Ключевые слова: Пермский край, крупнейший город, программа и концепция цифровой экономики, индикаторы «умного города», индекс «Цифровая Россия».

Реализация Цифровой повестки ЕАЭС, которая была принята в 2017 г., является актуальной для России. В июле 2017 г. утверждена программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (далее – Программа), направленная на использование данных в цифровой форме в качестве ключевого фактора производства во всех сферах социально-экономической деятельности, создание цифрового обеспечения социально-экономического развития до 2024 г. Программа определила пять базовых направлений развития цифровой экономики: нормативное регулирование, кадры и образование, формирование исследовательских компетенций и технических заделов, информационная инфраструктура и информационная безопасность [6]. В 2018 г. разработаны и утверждены «дорожные карты» по всем приоритетным направлениям программы, на реализацию которых выделено 3 040,4 млн руб.

В исполнение программы «Цифровая экономика Российской Федерации» вовлечены все регионы страны. В Пермском крае в мае 2018 г. на сайте краевого Министерства информационного развития и связи размещена Концепция развития цифро-

вой экономики (далее – Концепция), в которой выделено также пять направлений ее реализации:

1. Создание инфраструктурных и организационных условий для развития цифровой экономики Пермского края;
2. Обеспечение кадрового и научного развития цифровой экономики Пермского края;
3. Внедрение цифровых технологий в производственной сфере;
4. Применение цифровых технологий в бюджетной сфере;
5. Комплексное внедрение технологий «умного города» в муниципальных образованиях Пермского края.

Цель Концепции – создание условий для ускоренного развития экономики и общества в Пермском крае на основе разработки и масштабного распространения информационных и телекоммуникационных технологий и услуг, что позволит обеспечить в 2024 г. включение Пермского края в число лидеров Российской Федерации по уровню развития сектора ИКТ [5].

Сравнение базовых направлений цифровизации деятельности в Программе и Концепции показало их неполное соответствие, что, по нашему мнению, создаст трудности при мониторинге и оценке их реализации.

Одним из оценочных показателей достижения цели Концепции является место Пермского края в рейтинге развития субъектов Российской Федерации по уровню развития информационного общества. По данным Минкомсвязи России в 2016 г. Пермский край занимал 35 место в рейтинге регионов по уровню развития информационного общества [5].

Центром финансовых инноваций и безналичной экономики Московской школы управления СКОЛКОВО разработана и апробирована методика экспертной оценки, которая позволила рассчитать индекс «Цифровая Россия». Данный индекс отражает состояние хода реализации технологий цифровой экономики в субъектах РФ [1]. Основой для определения индекса за первое полугодие 2018 г. было выбрано значение индекса по итогам реализации цифровых технологий в 2017 г.

Для оценки общего индекса используются семь субиндексов, подробно отражающих реализацию основных направлений Программы «Цифровая экономика Российской Федерации»:

1. нормативное регулирование и административные показатели цифровизации;
2. специализированные кадры и учебные программы;
3. наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов, включая уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
4. информационная инфраструктура;
5. информационная безопасность;
6. экономические показатели цифровизации;
7. социальный эффект от внедрения цифровизации.

На основе разработанного подхода произведем оценку рейтинга Пермского края среди субъектов РФ в целом по индексу «Цифровая Россия» и в разрезе всех семи направлений. Полученный результат отражен в табл. 1

Таблица 1

**Место Пермского края по субиндексам индекса «Цифровая Россия»
среди субъектов РФ**

Субъект ПФО	Значения субиндексов индекса «Цифровая Россия» 2017/2018 гг.							Индекс «Цифровая Россия»
	1	2	3	4	5	6	7	
В среднем по субъектам РФ	47,45	44,34	46,21	46,86	46,26	45,47	46,17	45,92
	54,30	55,05	57,78	57,36	55,44	55,48	55,16	55,94
Топ-10 субъектов РФ	67,66	63,95	64,17	69,84	66,80	66,82	67,35	66,66
	73,23	72,33	76,04	74,60	69,97	70,63	72,34	72,73
Пермский край	48,31	46,03	59,33	49,26	53,76	51,72	51,39	50,78
	61,54	63,12	74,26	62,46	77,23	68,00	71,34	67,22
Место Пермского края среди 85 субъектов РФ	40	37	17	36	27	30	34	35
	27	26	7	30	3	12	10	19
Темпы роста показателей Пермского края	1,27	1,37	1,25	1,26	1,44	1,31	1,38	1,32

Данные табл. 1 показали, что уровень внедрения цифровых технологий в Пермском крае в первой половине 2018 г. по сравнению с 2017 г. существенно вырос. Показатели цифровизации в крае превышают средний уровень по 85 субъектам Российской Федерации. Расчеты по 100-балльной шкале позволили заключить, что значения субиндексов в первом полугодии 2018 г. сблизились и находятся в интервале от 61,54 до 77,23 баллов (в 2017 г. этот разрыв составлял 46,03–59,33).

Данный результат говорит о существенном снижении разрыва между лидирующими и замыкающими значениями субиндексов. Разница значений субиндексов за первое полугодие 2018 г. по сравнению с 2017 г. сократилась на 18,0 %.

Позиция Пермского края в рейтинге развития субъектов Российской Федерации по уровню развития цифровых технологий существенно улучшилась: с 35 до 19 места. При сохранении темпов цифровизации всех сфер деятельности вполне реально обеспечить достижение Пермским краем десятого места среди субъектов Российской Федерации, как и намечено в Концепции.

Высокие темпы распространения информационных и телекоммуникационных технологий и услуг в Пермском крае приближают его к десятке лидирующих субъектов России в этой сфере деятельности (табл. 2).

Таблица 2

**Показатели десяти субъектов Российской Федерации – лидеров
внедрения цифровых технологий [1]**

№	Субъект Российской Федерации	Значение индекса		Темпы роста, %
		2017 год	2018 год	
1	Москва	70,01	75,14	107,33
2	Республика Татарстан	67,95	74,74	109,99
3	Санкт-Петербург	67,54	74,55	110,38
4	ХМАО – Югра	67,88	74,24	109,37
5	Тюменская область	65,44	74,01	113,10
6	ЯНАО	66,03	72,43	109,69
7	Московская область	65,61	71,86	109,53
8	Республика Башкортостан	65,08	71,29	109,54
9	Ленинградская область	62,45	71,25	114,09
10	Челябинская область	59,81	70,75	118,29

По табл. 1 видно, что в Пермском крае максимальный показатель из семи субиндексов в 2017 г. имел субиндекс «Наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов, включая уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ» (59,33), тогда как в первом полугодии 2018 г. – субиндекс «Информационная безопасность» (77,23). Минимальный показатель из семи субиндексов в 2017 г. имел субиндекс «Специализированные кадры и учебные программы» (46,03), тогда как в первом полугодии 2018 г. – субиндекс «Нормативное регулирование и административные показатели цифровизации» (61,54).

Достаточно прочная позиция Пермского края по показателям использования цифровых технологий среди регионов Приволжского федерального округа (табл. 3).

Таблица 3

**Значения субиндексов индекса «Цифровая Россия» по субъектам
ПФО РФ в 2017/2018 гг.***

Субъект ПФО	Значения субиндексов индекса «Цифровая Россия»							Индекс «Цифровая Россия»	Место субъекта в ПФО
	1	2	3	4	5	6	7		
Республика Татарстан	67,99	68,01	62,33	69,54	72,81	69,18	66,89	67,95	1
	76,47	69,36	87,00	79,51	68,00	76,53	63,49	74,74	1
Республика Башкортостан	67,20	67,13	63,02	60,87	68,69	64,70	66,13	65,08	2
	73,17	62,57	73,09	75,46	80,90	68,09	73,75	71,2	2
Нижегородская область	59,78	56,24	55,13	68,94	60,99	57,74	57,40	59,71	3
	52,82	52,04	59,13	66,01	59,11	58,40	52,30	57,34	8
Самарская область	61,00	56,19	56,87	62,80	60,20	59,60	60,00	59,22	4
	65,44	67,50	75,19	61,50	69,61	65,60	73,48	67,87	3
Оренбургская область	54,04	57,78	56,59	58,63	60,00	58,38	59,89	57,89	5
	64,31	60,93	64,84	59,62	58,52	60,34	68,22	62,02	6
Пермский край	48,31	46,03	59,33	49,26	53,76	51,72	51,39	50,78	7
	61,54	63,12	74,26	62,46	77,23	68,00	71,34	67,22	4
Удмуртская Республика	49,80	44,87	43,07	45,67	42,38	38,03	40,79	43,91	7
	58,29	64,37	63,38	66,00	63,39	56,95	58,94	62,56	5
Республика Мордовия	42,53	37,43	36,10	42,64	38,90	36,53	39,44	39,04	8
	58,33	57,49	56,50	60,19	49,94	53,02	48,58	55,87	9
Ульяновская область	40,62	36,32	37,48	40,30	41,43	38,65	41,02	38,93	9
	63,36	58,49	64,01	60,38	58,13	61,82	60,66	60,70	7
Чувашская Республика	38,87	34,53	35,06	31,96	30,44	37,46	39,98	34,96	10
	50,86	52,68	49,62	56,39	62,70	54,01	49,42	53,59	10
Саратовская область	32,03	31,97	34,30	36,53	38,81	35,47	32,70	34,34	11
	45,61	54,33	57,60	50,74	54,33	52,45	51,52	52,76	11
Пензенская область	40,67	27,80	38,11	34,54	36,80	30,90	35,10	33,92	12
	46,97	39,81	51,86	48,87	50,08	48,50	47,13	46,77	14
Кировская область	39,81	29,75	37,40	35,27	33,87	30,30	31,30	33,63	13
	43,40	47,92	55,70	51,04	44,17	51,70	50,65	49,54	12
Республика Марий Эл	37,03	34,51	33,77	25,28	30,20	33,28	34,89	32,29	14
	49,69	47,53	48,19	50,62	43,70	50,57	47,45	48,38	13

*Примечания: 1. Значения субиндексов индекса «Цифровая Россия» 1. Нормативное регулирование и административные показатели цифровизации. 2. Специализированные кадры и учебные программы. 3. Наличие и формирование исследовательских компетенций и технологических заделов, включая уровень научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. 4. Информационная инфраструктура. 5. Информационная безопасность. 6. Экономические показатели цифровизации. 7. Социальный эффект от внедрения цифровизации. 2. Первая строка – 2017 г., вторая – первое полугодие 2018 г.

Реализация цифровой трансформации экономики страны во многом зависит от эффективности цифрового перехода на уровне муниципалитетов и, прежде всего, крупнейших городов, являющихся лидерами социально-экономического развития соответствующих регионов. Цифровые технологии «умного города» затрагивают ключевые отрасли и сферы экономики, которые, с одной стороны, как раз концентрируются в городах, а, с другой стороны, являются неотъемлемыми элементами обеспечения их жизнедеятельности: современные производства, транспорт и мобильность, энергетика, связь, жилищно-коммунальное хозяйство, торговля и сфера услуг, здравоохранение, образование, системы муниципального управления. Наконец, цифровые технологии дают самые дешевые способы для решения многих городских проблем в области логистики, управления, коммуникаций, позволяют городам компенсировать ресурсную недостаточность, повышать привлекательность жилой среды и муниципальную конкурентоспособность.

Подробное содержание направления «умного города», отражено и в Концепции цифровой экономики Пермского края. Однако, согласно исследованию специалистов МШУ СКОЛКОВО на реализацию программы мероприятий «умного города» в составе цифровой экономики у городов лишние ресурсы нет. Перед многими из них стоят более насущные вопросы: рост тарифов ЖКХ, ветшание инфраструктуры, рост расходов. Этот тезис подтверждается данными по городу Перми (табл. 4).

Таблица 4

**Отражение в муниципальных программах г. Перми задач технологии
«умный город» в 2018 г. [7]**

Наименование городской программы	Количество программных задач	Количество задач «умный город»	Доля задач «умный город», %	Доля бюджета по задачам «умный город», %
Управление имуществом Перми	2	0	0,0	0,0
Развитие муниципальной службы в Перми	2	0	0,0	0,0
Градостроительная деятельность в Перми	5	2	40,0	37,3
Укрепление межнационального и межконфессионального согласия в Перми	3	0	0,0	0,0
Приведение в нормативное состояние образовательных организаций города	2	0	0,0	0,0
Обеспечение жильем жителей Перми	5	0	0,0	0,0
Семья и дети Перми	4	0	0,0	0,0
Развитие сети образовательных организаций Перми	3	0	0,0	0,0
Общественное участие	2	1	50,0	34,7
Культура Перми	8	1	12,5	8,7
Обеспечение доступности качественного предоставления услуг в сфере образования в Перми	12	0	0,0	0,0
Организация дорожного движения и развитие регулярных перевозок автомобильным и городским наземным электрическим транс-	3	2	66,7	12,5

Наименование городской программы	Количество программных задач	Количество задач «умный город»	Доля задач «умный город», %	Доля бюджета по задачам «умный город», %
портом в Перми				
Потребительский рынок Перми	3	0	0,0	0,0
Молодежь города Перми	3	0	0,0	0,0
Социальная поддержка населения Перми	4	1	25,0	28,1
Формирование современной городской среды	2	0	0,0	0,0
Экономическое развитие Перми	9	2	22,2,0	72,1
Профилактика правонарушений в Перми	3	0	0,0	0,0
Развитие физической культуры и спорта в Перми	5	0	0,0	0,0
Развитие системы ЖКХ Перми	9	1	11,1	0,38
Управление земельными ресурсами Перми	2	1	50,0	93,3
Организация дорожной деятельности в Перми	6	0	0,0	0,0
Охрана природы и лесное хозяйство Перми	4	0	0,0	0,0
Осуществление мер по ГО, пожарной безопасности и защите от ЧС	6	0	0,0	0,0
Благоустройство и содержание объектов озеленения общего пользования и объектов ритуального назначения на территории города	8	0	0	0,0
Итого	115	11	9,6	1,6

По данным табл. 4 можно рассчитать долю задач «умного города» в общем количестве программных задач. Этот показатель составляет всего 9,6%, а в 2017 г. эта доля составляла 5,98% [3, с. 283]. Решением Пермской городской Думы №250 от 19.12.2017 «О бюджете города Перми на 2018 г. и на плановый период 2019 и 2020 гг.» утверждены объемы финансирования мероприятий городских программ. По данным табл. 4 следует, что в составе программных расходов муниципального образования город Пермь доля расходов на реализацию мероприятий «умный город» за период 2018–2020 гг. составляет лишь 1,6–1,2% и это показатель снижается. В 17 программах из 25 мероприятия по реализации технологии «умный город» не запланированы. В остальных восьми программах реализуется всего 11 мероприятий, имеющих отношение к технологиям «умный город» [4, с. 67]. Необходимо увеличить количество таких мероприятий.

АО «Национальный исследовательский институт технологий и связи» разработал систему индикаторов, по которым возможно оценить уровень развития технологий «умного города» и подготовил отчет «Индикаторы умных городов НИИТС 2017» по крупнейшим городам России [2]. На основе этих материалов определим место Перми среди крупнейших городов ПФО (табл. 5).

Таблица 5

Место Перми среди крупнейших городов Приволжского федерального округа по индикаторам НИИТС 2017*

Город	Значение индикаторов «умного города»							Среднее значение	Место города
	1	2	3	4	5	6	7		
Казань	0,49	0,56	0,49	0,74	0,71	0,79	0,62	0,628	1
Уфа	0,28	0,33	0,47	0,55	0,61	0,79	0,45	0,497	2
Пермь	0,30	0,58	0,39	0,45	0,64	0,75	0,24	0,479	3
Нижний Новгород	0,15	0,50	0,34	0,48	0,72	0,81	0,18	0,454	4
Самара	0,08	0,30	0,32	0,48	0,67	0,55	0,39	0,398	5
Место Перми по индикатору	2	1	3	4	4	3	4		

*Примечание: 1. «Умное управление», 2. «Умные технологии», 3. «Умная инфраструктура», 4. «Умная экономика», 5. «Умные финансы», 6. «Умные жители», 7. «Умная среда».

По табл. 5 видно, что Пермь занимает третье место среди городов-миллионеров ПФО. Особого успеха Пермь достигла по индикатору 2. «Умные технологии» (1 место среди городов) и индикатору 1. «Умное управление» (2 место). По трем индикаторам «Умная экономика», «Умные финансы» и «Умная среда» Пермь занимает предпоследнее – 4 место.

По ряду ключевых индикаторов «умного города» Пермь отстает от других крупнейших городов России и занимает лишь 11 место (табл. 6).

Таблица 6

Место Перми по ряду ключевых индикаторов «умного города» среди крупнейших городов России*

Город	Места по ключевым индикаторам «умного города»						Сумма мест	Место города
	1	2	3	4	5	6		
Москва	0,24 (1)	2,56 (4)	32 (1)	0,53 (3)	0,11 (5)	0,87 (2)	16	1
Санкт-Петербург	0,06 (7)	2,46 (6)	24 (2)	0,62 (2)	0,10 (6)	0,79 (3)	26	3
Новосибирск	0,02(10)	2,92 (2)	5 (9)	0,30 (8)	0,12 (4)	0,42 (9)	42	9
Екатеринбург	0,05 (8)	3,23 (1)	17 (4)	0,47 (4)	0,12 (4)	1,18 (1)	22	2
Нижний Новгород	0,11(4)	2,17 (7)	9 (7)	0,30 (8)	0,12 (4)	0,18(12)	42	9
Казань	0,19 (2)	1,99 (8)	19 (3)	0,28 (9)	0,14 (2)	0,52 (7)	31	4
Челябинск	0,15 (3)	1,91 (9)	5 (9)	0,30 (8)	0,13 (3)	0,61 (5)	37	5
Омск	0,06 (7)	1,82(10)	3 (10)	0,23(11)	0,12 (4)	0,47 (8)	50	12
Самара	0,10 (5)	1,59(11)	11 (5)	0,39 (5)	0,11 (5)	0,35(11)	47	10
Ростов-на-Дону	0,07 (6)	2,47 (5)	2 (11)	0,21(13)	0,10 (6)	0,17(13)	54	13
Уфа	0,07(6)	1,43(12)	10(6)	0,22(12)	0,15 (1)	0,73 (4)	41	8
Красноярск	0,03 (9)	2,71 (3)	6 (8)	1,20 (1)	0,09 (7)	0,39(10)	38	6
Пермь	0,05 (8)	1,01(14)	10 (6)	0,24(10)	0,10 (6)	0,73 (4)	48	11
Воронеж	0,07 (6)	1,06(13)	11 (5)	0,35 (6)	0,13 (3)	0,58 (6)	39	7
Волгоград	0,03 (9)	0,86(15)	2(11)	0,31 (7)	0,08 (8)	0,10(14)	64	14

* Примечание: 1. Количество камер ГИБДД относительно протяженности - автомобильных дорог, камер/км; 2. Количество банкоматов относительно площади города, банкоматов/кв.км; 3. Количество объектов инновационной инфраструктуры, шт.; 4. Количество точек Wi-Fi относительно площади города, Wi-Fi точек/кв. км; 5. Доля компаний, осуществляющих деятельность в области ИКТ, относительно общего количества компаний; 6. Количество посетителей официальных веб-порталов администрации города за год относительно численности населения города.

Таким образом, включение Пермского края в число лидеров Российской Федерации по уровню развития сектора ИКТ во многом зависит и от эффективности существующей системы управления цифровым переходом на уровне муниципалитетов и, прежде всего, крупнейшего города-Перми. В городах края, претендующих на осуществление цифрового перехода, должна быть оформлена новая система управленческих подходов, обеспечивающих не только координацию внедрения технологий «умного города», но и регулирующих финансовые потоки цифровизации муниципальной деятельности, гарантирующих включение городов в систему проектов цифровой экономики, реализуемых в крае, развивающих механизмы межмуниципального сотрудничества муниципально-частного партнерства.

Список литературы

1. *Индекс «цифровая Россия»*. Отражение цифровизации субъектов Российской Федерации через призму открытых источников. Октябрь 2018. URL: <http://finance.skolkovo.ru> (дата обращения: 01.02.2019).
2. *Индикаторы умных городов НИИТС-2017*. М.: АО «Национальный исследовательский институт технологий и связи», 2017. URL: <http://niits.ru/> (дата обращения: 01.02.2019).
3. *Елохов А.М., Арбузова Т.А.* Индикаторы «соответствия», «эффективности», «влияния» в системе оценки программ крупнейшего городам // *Ars administrandi*. Искусство управления. 2018. Т.10. №2. С. 272–293.
4. *Елохов А.М.* Программное обеспечение внедрения технологий «умного города» в муниципальном образовании «город Пермь» // Развитие менеджмента в Индустрии 4.0: переход к киберфизическим организациям и формирование их систем управления [Электронный ресурс]: материалы XI Росс. науч.-практ. конф. (с международ. участием) (г. Пермь, ПГНИУ, 29 нояб. 2018 г.) / Перм. гос. нац. исслед. ун-т. Электрон.дан. Пермь, 2018. 6 Мб; 174 с. URL: <http://www.psu.ru/files/docs/science/books/sborniki/razvitie-menedzhmenta-v-industrii-4.pdf> (дата обращения: 01.02.2019).
5. *Концепция* развития цифровой экономики Пермского края. URL: <http://mirs/permkrai.ru> (дата обращения: 01.02.2019).
6. *Программа «Цифровая экономика Российской Федерации»*, утв. распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. №1632-р URL: <http://static.government.ru> (дата обращения: 01.02.2019).
7. *Решение* Пермской городской Думы №250 от 19.12.2017 «О бюджете города Перми на 2018 г. и на плановый период 2019 и 2020 гг.» URL: <http://www.gorodperm.ru> (дата обращения: 01.02.2019).

ASSESSMENT OF THE POSITION OF PERM REGION AS A DRIVER OF DIGITAL TRANSFORMATION OF RUSSIA

A. Elokhov, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: reader1201@rambler.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

The article evaluates the positions of the Perm Territory as a driver of digital transformation in Russia, declared in the regional Concept of the development of the digital economy. The study was conducted on the basis of a methodology for assessing the state and progress of digital economy technologies in the constituent entities of the Russian Federation, developed by the Center for Financial Innovation and Non-Cash Economy of the Moscow School of Management SKOLKOVO, and the system of indicators for assessing the level of development of smart city technologies prepared by the National Research Institute of Technology and Communications ". In the course of the assessment, it was established that the Perm Territory in the digitalization rating of 85 constituent entities of the Russian Federation significantly improved its position, taking 19th place in 2018 compared to 35th place in 2016. At the same time, it was established that the share of expenses in the municipal budget of the city of Perm for the implementation of "smart city" technologies, as one of the areas of the Concept, for the period 2018–2020 is only 1.6% – 1.2% and decreases. As a result, in a number of key indicators of the «smart city», Perm lags behind other major cities in Russia and takes only 11 places. The current situation does not contribute to the entry of the Perm Territory into the top ten leaders of the digital transformation of Russia and requires the development of a set of measures to eliminate the existing imbalances.

Keywords: Perm region, the largest city, the program and the concept of the digital economy, indicators of the «smart city», the index «Digital Russia».

ЦИФРОВЫЕ ОФИЦЕРЫ ЦИФРОВОЙ РЕВОЛЮЦИИ

В.Л. Карлинский, канд. техн. наук, доцент, стар. науч. сотр.

Электронный адрес: 4vadim@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Без «жесткого» управления программой цифровой трансформации, с выделением всех необходимых финансовых и организационных ресурсов, достичь результатов в требуемые сроки затруднительно, поскольку это серьезное изменение, которое встречает сопротивление на всех уровнях организации. Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании, и, именно поэтому, все чаще можно увидеть назначение специализированных менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию организации, с соответствующими правами и полномочиями. В российских компаниях появляются необычные типы управленцев, должности, первоначально возникшие в более открытом для перемен секторе информационных технологий, приходят в намного более консервативный производственный сектор. В статье представлен анализ этих нововведений, описаны функциональные обязанности и примеры реализации новых типов должностей менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию. Также проанализировано как цифровая трансформация воздействует на субъекты традиционной корпоративной иерархии. Можно считать появление в российских компаниях новых управленческих должностей экспериментом. Закрепятся ли они, зависит от того, насколько быстро люди на этих должностях менеджеров перемен покажут значимые для бизнеса результаты.

Ключевые слова: Цифровая трансформация, менеджеры перемен, корпоративная иерархия, провокаторы изменений, Директор по цифровым технологиям, Директор по стратегии и развитию производства, Директор по управлению изменениями, Директор по данным.

Новые технологии в бизнесе, новые методологии управления проектами и персоналом, новые подходы к производству и маркетингу, вызванные цифровой революцией – это не будущее, а настоящее.

При этом ожидается, что цифровые решения сыграют гораздо более весомую роль в ускорении темпов роста производства и эффективности, инновационном развитии и качественном обслуживании клиентов, чем просто внедрение новых технологий.

Поэтому вопросы о том, как будет происходить преобразование организации в цифровое предприятие, и кто будет осуществлять такое преобразование, являются животрепещущими для компаний с тысячами сотрудников и активами на миллиарды, с устоявшимися бизнес-процессами.

Основная проблема, с которой сталкиваются компании, когда речь заходит о цифровой трансформации, – ее повсеместный характер. Он применяется к каждой отдельной функции, будь то HR, финансы, маркетинг, дистрибуция, разработка продук-

та или технология. Поэтому поиск того, кто будет управлять цифровой трансформацией, и как ее координировать, чрезвычайно сложен, поскольку имеет широкие последствия.

Очень часто управленческая команда компании согласна с тем, что необходима цифровая реорганизация, а затем назначают одного человека для изменения всего. У этого человека обычно нет ни ресурсов, ни поддержки, и поэтому он не способен управлять какой-либо формой воздействия и взаимодействия.

Для развития цифровой инфраструктуры, по мнению авторов исследования [1], важно выделение специального сотрудника на уровне директората, который будет отвечать за эту сферу. Однако директор по инновациям или цифровой экономике есть только у 6% опрошенных. В 61% случаев такая позиция на производстве отсутствует, и еще у трети – обязанности распределены по нескольким должностям.

Совершенно логично, что один человек, даже директор по инновациям или цифровой экономике, не может полностью разобраться во всех деталях бизнес-процессов компании, поэтому необходимо вовлечение всей организации в цифровую трансформацию. Задача такого назначенного специального сотрудника заключается в управлении программой цифровой трансформации предприятия. Для предоставления этому сотруднику полномочий, необходимых для проведения масштабных изменений, нужно максимальным образом повышать его уровень в компании, как правило, это должно быть прямое подчинение высшему лицу в компании.

Нельзя ожидать от него «чуда», ведь он один, без поддержки всех руководителей, не сможет преобразовать компанию в цифровую форму. Ему необходимо содействие всей компании для проведения тяжелых внутренних преобразований.

Необходимо принять и внедрить перемены, возвращая культуру инноваций, при которой в раскрытии технологического и цифрового потенциала участвуют все и каждый, от руководителей высшего звена до стажеров.

Цифровая трансформация требует изменения структуры, модели взаимодействия людей и их поведения. Это достигается путем вовлечения в процесс трансформации всего руководства организации, потому что подход «мы нанимаем специалиста по цифровой трансформации, ставим его где-то внутри структуры, он что-то начинает делать» не работает. Инициатива изменений должна исходить только от первого руководителя. Это изначально история про то, что верхушка компании или хотя бы значимая ее часть должна научиться жить в новой реальности. И это главный вызов для всех организаций, которые хотят цифровой трансформации.

Без «жесткого» управления программой цифровой трансформации, с выделением всех необходимых финансовых и организационных ресурсов, достичь результатов в требуемые сроки будет затруднительно, поскольку это серьезное изменение, которое будет встречать сопротивление на всех уровнях организации.

Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании, и именно поэтому все чаще и чаще можно увидеть назначение специализированных менеджеров, отвечающих за цифровую трансформацию организации, с соответствующими правами и полномочиями.

Необычные типы управленцев появляются в российских компаниях как грибы после дождя. Должности, первоначально возникшие в более открытом для перемен секторе ИТ, приходят в намного более консервативный производственный сектор (табл. 1). Большинство появляющихся в российских компаниях необычных должностей управленцев было придумано и апробировано за рубежом. Сейчас с их помощью даже крупные российские производственные корпорации пытаются улучшить работу.

Новые типы управленцев для цифровой трансформации

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
Chief Digital Officer (CDO) менеджер, отвечающий за цифровую трансформацию, или Директор по цифровым технологиям	<p>Миссия в компании – помочь организации преобразовать традиционные «аналоговые» продукты и услуги в «цифровую» форму. Он отвечает за компанию, работающую в цифровом пространстве, его «мандат» позволяет принимать решения сверх технологической архитектуры и традиционных процессов.</p> <p>Фактически CDO должен вместе с топ-менеджментом сформировать видение, стратегию и детальный план действий по трансформации бизнес-процессов, продуктов и услуг компании в цифровой формат, с возможностью предоставления клиентам сервисов в цифровом виде.</p> <p>Главное для CDO – это техническая экспертиза в новых технологиях, понимание бизнеса и возможность не только сформировать видение того, куда организация должна двигаться, но и возможность через определенный промежуток времени привести организацию в эту точку.</p>	<p>В начале 2017 г. в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий (CDO) и наняли профессионала из телекоммуникационной отрасли прошедшего школу цифровой трансформации, который собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд [5].</p> <p>В мае 2018 г. в структуре Danone в России появилась новая должность – руководитель по цифровой трансформации. Им до конца года должна была быть написана цифровая стратегия развития компании [9].</p>
Директор по стратегии и развитию производства	Его задача – оценивать со стороны ситуацию в компании, анализировать производственные процессы и понять, как их можно оптимизировать, проектировать изменения для повышения эффективности и реализовывать их. Цель деятельности – научить сотрудников работать с большей отдачей, улучшать организацию работы и в итоге производить продукт с меньшими издержками.	В компании «Технопарк-импульс» (выпускает навесное оборудование для спецтехники, например погрузочные ковши) должность директора по стратегии и развитию производства появилась в январе 2018 г. [9]. Coca-Cola в 2017 году объединила несколько подразделений – маркетинга, клиентский и коммерческий, и ввела должность директора по развитию, который теперь отвечает за технологии, инновации и устойчивое развитие. Так же поступили в Colgate-Palmolive, Coty и Mondelez [12].
Chief Transformation Officer Менеджер по управлению изменениями	Основные задачи этого топ-менеджера связаны не столько с внедрением конкретной технологии, сколько с необходимостью постоянно менять процессы и функции в соответствии с тем, как они меняются в мире.	Один из крупнейших издателей планеты Time Inc. решил открыть эту должность в связи с попытками изменить позиционирование и компенсировать падение доходов от печатной рекламы за счет цифровых площа-

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
		док [11].
Chief Dream Officer Менеджер по мечте или Chief Disruptor Officer Менеджер по разрушению	Роль изменений в жизни компаний возрастает настолько, что ими нужно не просто руководить, а непрерывно к ним подталкивать, то есть отслеживать внешние и внутренние сигналы и преобразовывать их в необходимые изменения. Это человек, который должен непрерывно двигать компанию к изменениям, а значит – разрушать устоявшийся порядок.	В 1994 г. в First Virtual Holdings появилась позиция Chief Visionary Officer – по сути, «главный мечтатель». Им стал сооснователь компании Эйнар Стефферуд [11].
Critical friends «Критичные друзья»	Их задача – критиковать все, что происходит в компании, выявляя недостатки в организации бизнес-процессов, отношении к сотрудникам и работе с клиентами. От них ждут конструктивной критики того, что происходит в компании, независимой оценки рисков и предложений по борьбе с недостатками	В середине июля 2018 г. в холдинге «Северсталь» на работу вышли четыре новых топ-менеджера. В офисе трансформации они курируют направления «культура», «лидерство по затратам», «клиентский опыт» и «новые возможности». Это своего рода critical friends для других подразделений [9].
Chief Revenue Officer Менеджер, отвечающий за поток доходов	Основная задача – сделать так, чтобы все подразделения, работающие с клиентами, условно, сидели за одним столом и договаривались, как решать конкретные задачи. Для улучшения взаимодействия используются принципы agile.	В 2016 г. Марек Слачик пришел в «Вымпелком», чтобы возглавить работу блока по маркетингу массового рынка одновременно с блоком по развитию дистрибуции [12].
Chief Data Officer Директор по данным	Подчиняется гендиректору (иногда – финансовому или директору по ИТ). Сфера его компетенции – управление данными, обучение сотрудников методам работы с ними, распределение прав доступа и операций с данными. То есть он отвечает за то, чтобы глубокий анализ данных освоили во всех звеньях цепочки создания стоимости. Основная задача Chief Data Officer – собирать, обрабатывать и использовать данные, чтобы повысить эффективность всех внутренних процессов компании.	Присутствует в основном в технологических, финансовых или телекоммуникационных компаниях вроде Сбербанка, МТС или IBM [11]. В Ford Motor недавно назначили Директора по данным и поручили ему разработать программу анализа данных для всей компании [6]. Роль Chief Data Officer стала в Европе отраслевым стандартом [8]. В начале 2018 г. центр управления корпоративными данными появился в нефтехимической компании «Сибур» [9].
Директор по счастью	Директор по счастью помогает выстраивать систему мотивации сотрудников, основанную на ощущении высокой удовлетворенности от работы. Этот специалист также является свя-	Должность директора по счастью появилась в таких компаниях, как Google, Zappos и французский ретейлер одежды Kiabi [9; 11]. Такой руководитель есть в казан-

Наименование должности	Характеристика деятельности	Примеры реализации
	зующим звеном между руководством и сотрудниками, проблемы которых он выявляет и решает (по данным исследования Университета Уорик, счастливые сотрудники на 12% продуктивнее несчастных. [9]). Наличие в компании специального управленца, который следит за тем, чтобы сотрудники были довольны, позволяет найти простые решения многих проблем.	ской ИТ-компании Neti. Должность появилась в компании в феврале 2018 г. [9]. Разработчик онлайн-касс «Эвотор» в июле 2018 г. ввел во многом похожую должность менеджера по благополучию работников [9].
Chief Design Officer	В компаниях существует запрос на красоту, причем исходит он в равной степени от сотрудников и клиентов. Дизайн играет все большую роль на всех этапах коммуникации бренда. Важно, как выглядит рабочее пространство, продукты и даже документы компании. Поэтому функция арт-директора расширяется и эволюционирует, превращаясь в позицию Chief Design Officer, который отвечает за всю корпоративную визуальную культуру.	Первый Chief Design Officer в Apple Джони Айв совмещает эту должность с постом вице-президента и участвует в разработке всех продуктов и проектировании нового офиса компании [11].

У каждой революции есть свой лидер и ниспровергатель основ. Кто же становится основной движущей силой цифровой трансформации?

Новые решения предлагают так называемые провокаторы изменений. Эти люди обладают инновационным складом ума и очевидной мотивацией к нововведениям. С другой стороны сопротивление изменениям оказывают руководители или рядовые сотрудники, ориентированные на сохранение стабильности любыми возможными способами. Очень часто против прорывных технологий выступают ИТ-департаменты – они боятся, что сторонние решения нарушат существующую систему. Таков консервативный склад ума, который больше ориентирован на старые, но еще работающие подходы.

Однако, трансформировать корпоративную культуру, не изменив полностью свою организацию, у российских компаний не получится. Поэтому многие топ-менеджеры российских предприятий боятся, что цифровые технологии могут ослабить их позиции в корпоративной иерархии. Кроме того, менеджмент сопротивляется, потому что перемены – это огромные риски, в случае любой неудачи вина будет возложена на менеджмент, поэтому сопротивление с их стороны традиционно достаточно сильное [10].

Цифровая трансформация по-разному воздействует на субъекты корпоративной иерархии (см. табл. 2).

В компаниях есть три подразделения, которые глубже других погружены в информационные технологии – ИТ, маркетинг и финансы. Так, по словам директора по маркетингу сервисов «Яндекса» Андрея Себранта, в мире уже спорят, кто сегодня больше тратит денег на ИТ – СЮ или СМО [12]. В компаниях Центральной и Во-

сточной Европы когда встает вопрос об инвестициях в информационные технологии, отделы продаж, финансов, кадров и операционной деятельности играют почти столь же важную роль, что и отдел ИТ [7].

Соответственно СІО, СМО, CFO более других менеджеров «продвинуты» с точки зрения цифровых технологий, при этом далеко не всегда они являются лидерами изменений. Цифровые технологии проникают не только в маркетинг и финансы, но во все области деятельности компании, включая производство, склад, кадры и так далее. Миграция в цифру сильно меняет компанию изнутри, трансформирует ее структуру и организационную культуру, изменяет устоявшееся распределение ролей, властных полномочий и так далее.

Реализация программы цифровой трансформации начинается с определения сотрудников, готовых реализовывать новые идеи, и их противников. Когда инноваторы и консерваторы выявлены, рабочая группа сформирована, зоны интересов каждого члена команды определены, наступает время сбора идей, анализа возможных препятствий, определения запасных вариантов, а также составления долгосрочного и краткосрочного планов.

Таблица 2

**Характеристика отношения руководителей различных подразделений
к цифровой трансформации**

Наименование должности	Описание отношения к цифровой трансформации
Директор по информационным технологиям (CIO)	CIO нельзя однозначно назвать агентом перемен. Он часто заинтересован в сохранении существующего положения, его устраивает «зоопарк программ» и раздутые штаты IT-подразделения по обслуживанию «зоопарка». Сложность его работы, а значит и его вознаграждение напрямую от этого зависят. Перенос корпоративной инфраструктуры в «облако» и переход на «бесшовные» решения приводит к сокращению численности IT-отдела, а вместе с этим – к понижению значимости CIO в корпоративной пирамиде. Поэтому CIO может занять консервативную позицию.
Директор по маркетингу (CMO)	Цифровые технологии могут представлять для СМО как угрозу, так и новые возможности. Директор по маркетингу частостановится агентом перемен. Если он продвинут в цифровых технологиях, если он правильно выстроил каналы коммуникации с клиентами, и ему становится мало сделанного, он начинает активно влиять и на продажи, и на производство, и на IT. Он является заказчиком во многих проектах развития компании, в том числе в области цифровых технологий. Если это активный и продвинутый менеджер – он всегда является драйвером изменений.
Коммерческий директор (GF)	Если он видит выгоду – он за ней пойдет. Если он увидит, что проект даст дополнительную копейку в пересчете на клиента – безусловно, он будет «за».
Финансовый директор (CFO)	CFO склонны видеть обратную сторону медали, например, риски неудачного внедрения и риски остановки бизнеса. Плюс к этому они всегда оценивают инвестиционную сторону. Скепсис финансовых директоров хорошо преодолевается перспективой внедрения облачных сервисов. Как правило, такое внедрение не требует больших капиталовложений, вы просто подключаетесь к сервису, затем приобретаете ресурсы по мере того, как они вам становятся нужны.
HR-директор	В конечном итоге описанный подход к организации бизнеса приводит

Наименование должности	Описание отношения к цифровой трансформации
	<p>к тому, что компании либо сами становятся платформами, либо интегрируют свой бизнес в существующую платформу или даже в несколько платформ. В итоге роль HR-директора в компании меняется. У него уже нет формального отношения работодатель-сотрудник, регулируемого Трудовым кодексом, очень многие функции либо исчезают, либо перекладываются на функционал платформы.</p> <p>Задачей HR-директора становится организация взаимодействия с платформой разных категорий людей. Это могут быть сотрудники, фрилансеры, частично занятые работники, франчайзи, партнеры, поставщики и клиенты компании.</p> <p>HR в этих условиях становится менеджером сообщества платформы, который поддерживает правильный настрой, правильную тональность взаимоотношений и взаимодействия людей в рамках платформы.</p>

Не все отрасли пока переживают цифровой бум, однако там, где необходимо перевести взаимодействие с клиентом и ключевые сервисы в цифровой формат – перемены неизбежны. В первую очередь это сделали банки и страхование, медиа и развлечения, обучение и туризм, телекоммуникации и розничная торговля.

Успешные компании, как правило, создают должность главного цифрового офицера – Chief Digital Officer (CDO). С учетом роста активности компаний в области цифровой трансформации, такое появление CDO становится трендом. Так, по данным, которые опубликовала в 2016 г. компания Gartner, – «только 6% компаний имеют CDO, но они появляются быстрее, чем мы их можем посчитать» [3].

Создан международный клуб CDO, который в 2016 г. уже насчитывал более 1 000 участников. В настоящий момент в мире по данным Gartner насчитывается порядка 3 000-4 000 CDO. Почти половина (47%) из 284 глобальных компаний, участвовавших в опросе Gartner, создали специальный офис для CDO (хотя и с разным названием) со средним штатом 54 человек и средним годовым бюджетом – 8 млн долларов в 2017 г. [2].

CDO отвечает за цифровую трансформацию, его ключевой задачей является именно преобразование компании. При этом, если CIO (Chief Information Officer), как правило, больше ориентирован на информационную поддержку существующих бизнес-процессов с помощью типовых IT-решений, то CDO сфокусирован в первую очередь на фронт-офисе компании, сборе и анализе клиентских данных, и самое главное, на оцифровке существующих услуг компании или создании новых в формате Digital.

Цифровая трансформация дает CIO наибольший шанс двигаться в направлении CDO по сравнению с коллегами. Он может стать правой рукой генерального директора и агентом изменений в компании, но для этого CIO должен захотеть развивать свою карьеру в этом направлении.

Грань между CDO и CIO условна, и требует отдельной договоренности, ведь роли CIO и CDO должны не только дополнять друг друга, но и тесно сотрудничать для успешной реализации цифровой трансформации в компании. CDO больше сфокусирован на бизнесе и развитии, тогда как CIO больше уделяет внимания построению надежной и безопасной IT-инфраструктуры компании.

По предложению Минэкономразвития в 2019 г. во всех российских государственных компаниях и корпорациях должны появиться руководители по цифровой трансформации (CDO) [4]. Они будут заниматься внедрением технологий больших

данных, блокчейна, искусственного интеллекта, робототехники и сенсорики, Интернета вещей и виртуальной реальности.

Руководители по цифровой трансформации должны получить статус членов правления компании, а при необходимости и членов совета директоров или наблюдательного совета. Подчиняться новым директорам должны напрямую президенту или генеральному директору компании.

Новые руководители смогут согласовывать документы корпораций на предмет их соответствия цифровой трансформации: долгосрочные программы развития, бизнес-планы, программы инновационного развития, маркетинговые программы и программы развития человеческого капитала.

Большинство нынешних и будущих изменений в компаниях связаны с цифровизацией бизнес-процессов и продуктов. Пока за нее отвечают в основном digital-директора, иногда – подразделения ИТ.

Однако области диджитал и ИТ настолько усложняются и расширяются, что неизбежно распадутся на более узкие направления. С высокой вероятностью появятся свои топ-менеджеры по виртуальной реальности (VR), которая в ближайшие 10 лет серьезно изменит жизнь корпораций в самых разных аспектах. VR будет проникать во все бизнесы вне зависимости от их специализации, а для ее интеграции в бизнес-процессы появятся компетентные Chief Virtual Officer [11].

Параллельно из ИТ-направления все больше выделяется обработка данных. За последние несколько лет мир собрал феноменальное количество информации, ее необходимо как-то анализировать, трансформировать и использовать. Вся цифровая трансформация строится вокруг работы с данными. Данные – это стратегический актив, которого становится всё больше. Их важно не только корректно собирать и связывать друг с другом, но и принимать решения на их основе.

Российские производственные компании начинают осознавать выгоды от анализа big data и создают специальные цифровые отделы, собирающие информацию о процессах производства, эффективности сотрудников и т.п. Центры управления корпоративными данными, собирающие информацию обо всем, что происходит в компании, появляются во многих производственных организациях («Русал», ОАК, «Металлоинвест», «Фосагро», ОМК) [9]. Руководит такими подразделениями Директор по данным – Chief Data Officer.

Деятельность Chief Data Officer состоит в создании единой архитектуры данных в ИТ-системах компании – от фронт- и бек-офисных систем до хранилища, аналитических приложений и системы отчетности. Единая архитектура необходима для обеспечения внешних и внутренних пользователей (регуляторов, правления, менеджеров среднего звена) полной, надежной и сопоставимой информацией. Для решения этой задачи на уровне правления необходимо утвердить бизнес-стратегию и бизнес-модель компании, определить отчетные сегменты, каналы, продукты.

На основе бизнес-модели строится ИТ-архитектура, определяется логическая и физическая модели данных хранилища. Далее на уровне всей компании необходимо обеспечить соответствие логической и физической модели данных хранилища и моделей данных программных приложений. При необходимости – инициировать доработку или замену систем-источников для ликвидации разрывов данных, определить требования к структуре хранения и историзации данных, ссылочной целостности, поддержке справочников и метаданных, требования к качеству данных при выгрузках в хранилище. Решение перечисленных вопросов находятся вне зоны ИТ- и бизнес-подразделений. Роль Chief Data Officer уже стала в Европе отраслевым стандартом [8].

Можно ожидать, что вскоре такие позиции появятся практически в каждом крупном бизнесе наряду с CFO или CIO. Запрос ближайших пяти лет – руководители, способные построить работу с большими данными в компаниях, которые до этого не считали себя технологическими. Требования к ним будут достаточно жесткие: сильные математические навыки и опыт участия в нескольких аналогичных проектах.

Пока можно считать появление в российских компаниях описанных новых управленческих должностей экспериментом. Закрепятся ли они, зависит от того, насколько быстро люди на этих должностях менеджеров перемен покажут значимые для бизнеса результаты.

Впрочем, заниматься «цифрой» придется не только профильным Директорам. Постепенно функция цифровизации распространится на каждого менеджера – как когда-то произошло, например, с финансами. Сегодня любой управленец должен владеть финансовыми знаниями, а свой бюджет готовит каждое подразделение и отдел, в то время как профильный департамент только выступает центром экспертизы и контроля.

Однако главным идеологом и проводником перемен и новаций в корпоративной среде по-прежнему остается первое лицо – CEO. Именно ему предстоит определять и скорость трансформации, и баланс между операционной эффективностью и цифровым будущим компании. Все это потребует от руководителей будущего новых навыков и немалых усилий.

Список литературы

1. *Баленко Евгения*. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации // РБК, 03.07.2018. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (дата обращения: 20.08.2018).
2. *Княгинин В.Н.* Цифровая трансформация компаний // ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЗРАБОТОК «Северо-Запад», май 2018. с. 17.
3. *Контелов Андрей*. Зачем вашей компании директор по цифровым технологиям // Executive.ru, 12.12.2016. URL: <https://www.e-executive.ru/management/itforbusiness> (дата обращения: 10.02.2019).
4. *Кузичева Дарья*. Во всех госкомпаниях России появятся топ-менеджеры по цифровой трансформации // Новости Интернета Вещей, 13.04.2018 URL: <https://iot.ru/search/?tags=технологии> (дата обращения: 15.07.2018).
5. *Мордашов Алексей*. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review Россия, 30.01.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/> (дата обращения: 10.02.2019).
6. *Портер Майкл, Хампельманн Джемс*. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. Harvard Business Review Россия, 2017. С. 3–16. URL: <https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf> (дата обращения: 14.08.2018).
7. *Путеводитель в будущее*. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. 2018. 25 с. URL: [RU-CNTNT-Whitepaper- RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf](https://www.microsoft.com/en-us/research/wp-content/uploads/2018/04/RURUENEDTThouhtleadersshipreportofthefuture-MGC003199.pdf) (дата обращения: 20.08.2018).
8. *Романенко Ирина*. Зачем банкам нужен Chief Data Officer // Executive.ru, 16.02.2018. URL: <https://www.e-executive.ru/management/itforbusiness> (дата обращения: 10.02.2019).
9. *Романова Светлана, Носырев Илья*. Менеджер перемен: зачем российским

компаниям необычные управленцы // РБК, 21.08.2018. URL: https://www.rbc.ru/own_business/21/08/2018/5b7a82509a7947d318c07856 (дата обращения: 15.12.2018).

10. Семеркин А. Цифровизация бизнеса: почему акционеры за, а СIO – против? // Executive.ru, 18.01.2018. URL: https://www.e-executive.ru/management/practices/1987963-tsifrovizatsiya-biznesa-pochemu-aktsionery-za-a-cio-protiv?utm_campaign=951&utm_medium=menedzhment&utm_source=email (дата обращения: 20.08.2018).

11. Тышковский Роман. Главный по счастью: чем придется заниматься CEO через 5-10 лет // Harvard Business Review Россия, 04.07.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/> (дата обращения: 15.11.2018).

12. Фуколова Юлия. Новая эра маркетинга // Harvard Business Review Россия, 08.02.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/marketing/tsifrovoy-marketng> (дата обращения: 01.08.2018).

DIGITAL OFFICERS OF THE DIGITAL REVOLUTION

V. Karlinskiy, Candidate of Technological Sciences, Associate Professor

E-mail: 4vadim@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

No «hard» program control digital transformation, with the allocation of all necessary financial and organizational resources to achieve results in a timely manner is difficult, because it is a serious change meets resistance at all levels of the organization. A significant scale changes necessary requires additional coordination mechanisms within the company, and that's why increasingly it is possible to see the appointment of specialized managers responsible for digital the transformation of the. In Russian companies appear unusual types of managers, post, originally raised in a more open to change, the information technology sector, come in much more conservative production sector. This paper presents an analysis of these innovations, describes the functions and examples of new types of posts of managers responsible for digital transformation. Also analyzed as a digital transformation affects the subjects of traditional corporate hierarchy. You can take the appearance in Russian companies new management experiment. Whether they prove, depends on how quickly people in these positions change managers will show meaningful business results.

Keywords: Digital transformation, change managers, corporate hierarchy, provocateurs changes, Chief Digital Officer, Director of strategy and development of production, Chief Transformation Officer, Chief Data Officer.

О ЦИФРОВЫХ КОМАНДАХ ДЛЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В.Л. Карлинский, канд. техн. наук, доцент, стар. науч. сотр.

Электронный адрес: 4vadim@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Цифровая трансформация полностью меняет то, как разрабатываются, производятся, продаются, поставляются и обслуживаются продукты компании, а также заставляет генеральных директоров переосмысливать, как их компании выполняют новые бизнес-процессы, совершенствуют методы управления и информационные системы, а также меняют характер взаимоотношений с клиентами. Для успешного решения указанных проблем нужно не только привлекать, обучать и удерживать новых сотрудников, но главное, компании должны интегрировать людей с цифровыми навыками в свои основные бизнес-процессы. Не все являются приверженцами изменений. В статье представлен анализ причин сопротивления цифровым инновациям со стороны менеджеров и персонала различных функциональных направлений. Описаны команды цифровых специалистов, которых собирает Директор по цифровым технологиям, их состав, распределение ролей, стоимость для различных направлений бизнеса. Рассмотрены различные модели поиска и обучения специалистов для заполнения дефицитных вакансий специалистов с цифровыми навыками, в частности представлены примеры создания корпоративных акселераторов. С точки зрения теории поколений оценены возможности компаний по внедрению цифровых инноваций.

Ключевые слова: лидеры изменений, сопротивление изменениям, междисциплинарные команды, владелец продукта, проектный менеджер, корпоративный акселератор, теория поколений, цифровая трансформация.

О будущем и его технологиях говорят каждый день, но от этого оно не становится более определенным. Огромный выбор технологий и скорость, с которой они сменяют друг друга, не позволяет давать более или менее точные прогнозы даже на среднесрочную перспективу. При этом темп изменений все более ускоряется: это не только развитие и удешевление технологий, подгоняемое маркетингом производителей ИТ-решений, но и возникновение новых рынков и бизнес-моделей, размывание границ между индустриями, исчезновение старых профессий и появление новых.

Молниеносные изменения технологий и рынка, которые делают будущее неопределенным, заставляют компании постоянно трансформироваться. Мир уходит в цифру и ажиотаж вокруг цифровой трансформации общества и бизнеса только нарастает.

Тренд цифровизации все активнее начинает захватывать различные индустрии, начиная с «цифровых аборигенов» – ИТ и интернет-компаний, первых «цифровых иммигрантов» – телекоммуникационных операторов, далее охватывая крупные банки, и чуть позже ритейл, проникает в медиа, здравоохранение и фармацевтику, промышленность, а также органы исполнительной власти. Тренд усиливается государственными

приоритетами, цифровая экономика объявлена одним из ключевых фокусов развития страны.

Цифровая трансформация значит гораздо больше, чем просто переход на новые технологии. Вопросы о том, как вы преобразовываете свою организацию в цифровое предприятие, кто и как осуществляет такое преобразование, являются немаловажной задачей для традиционных промышленных компаний с тысячами сотрудников и активами на миллиарды, с устоявшимися бизнес-процессами.

Становление цифровой организации требует коренного изменения того, как делается бизнес. Цифровая трансформация может начаться, только когда организация изменяет свою культуру и начинает воспринимать себя через цифровую призму. Трансформировать корпоративную культуру, не изменив полностью организацию, у российских компаний не получится.

Например, главным сдерживающим фактором на пути к реализации стратегии цифровой трансформации руководство «Северстали» отмечает сложившуюся культуру людей [4]. Сотрудники привыкли сопротивляться изменениям. Их можно понять: всегда проще плыть по течению, решать задачи дедовскими методами и жаловаться на неэффективность процессов. Но потенциал инновационных цифровых проектов можно реализовать, только изменив культуру людей и их отношение к переменам.

Цифровая трансформация полностью меняет то, как разрабатываются, производятся, продаются, поставляются и обслуживаются продукты компании, а также заставляет генеральных директоров переосмысливать, как их компании выполняют новые бизнес-процессы, совершенствуют методы управления и информационные системы, а также меняют характер взаимоотношений с клиентами. Для успешного решения указанных проблем нужно не только привлекать, обучать и удерживать новых сотрудников, но главное, компании должны интегрировать людей с цифровыми навыками в свои основные бизнес-процессы.

Цифровая трансформация требует изменения структуры, модели взаимодействия людей и их поведения, она требует вовлечения в процесс всего корпоративного руководства организации.

Существенный масштаб необходимых изменений требует дополнительных механизмов координации внутри компании. Акционеры в рамках корпоративных отношений оказывает непосредственное влияние на менеджмент. Учредитель, владелец бизнеса в российской действительности обычно занимает должность либо генерального директора, либо председателя совета директоров. Очень часто акционеры буквально требуют от менеджмента реакции на те или иные вызовы. Они хотят видеть цифровую стратегию, в которой написано, что с компанией будет происходить в течение ближайших лет, как она будет готова реагировать на изменения в мире.

Например, в компании «Северсталь» считают, что обсуждать на совете директоров IT-стратегию нужно не реже раза в квартал, а при необходимости еще и проводить индивидуальные встречи членов совета с директором по IT [7]. Правление «Сибура» раз в две недели собирается и обсуждает статус по цифровым проектам – инициативы, проблемы, чем руководители могут помочь остальным сотрудникам [10].

Акционеры, как и выбранные ими члены правлений – это люди с нестандартным мышлением, с широким кругозором, которые многого добились в жизни именно потому, что они всегда держали «глаза и уши открытыми». Они первыми чувствуют изменения. Они понимают, куда идет бизнес, сравнивают свои компании с аналогичными компаниями на Западе. В цифровых технологиях они видят возможности, а в бездействии – риски потерь. Они совершенно точно не хотят терять доходы и ли-

шаться бизнеса. Поэтому в отношении к новым технологиям они являются драйверами перемен. Владельцы компаний часто говорят: «Я знаю, как лучше» – и принимают решение за всех.

В отличие от акционеров топ-менеджеры боятся, что цифровые технологии могут ослабить их позиции в корпоративной иерархии. Кроме того, менеджмент сопротивляется, потому что перемены – это огромные риски, в случае любой неудачи вина будет возложена на менеджмент, поэтому сопротивление с их стороны традиционно достаточно сильное [9].

Любые изменения инициируются топ-менеджментом, но реализуются рядовыми сотрудниками. Пассивная позиция сотрудников по отношению к спускаемым сверху инициативам, недоверие к новым технологиям является своеобразным луддизмом.

Причина сопротивления сотрудников иная, чем у топ-менеджеров: внедрение цифровых технологий может приводить к повышению производительности труда, что при грамотном управлении автоматически ведет к «оптимизации» персонала. В результате упрощения процессов, отмены отдельных видов операций без работы остаются целые отделы.

Одна из важнейших помех цифровой трансформации – саботаж рядового персонала и менеджмента. Гендиректор Краснокамского ремонтно-механического завода (КРМЗ) Д. Теплов рассказал [7], что один из заводов Пермского края в 2017 г. попытался запустить роботов, но это сразу сделать не удалось: сотрудники боялись сокращений и отказывались работать с роботами.

У каждой революции есть свой лидер и ниспровергатель основ. Новые решения предлагают так называемые провокаторы изменений. Эти люди обладают инновационным складом ума и очевидной мотивацией к нововведениям. С другой стороны сопротивление изменениям оказывают руководители или рядовые сотрудники, ориентированные на сохранение стабильности любыми возможными способами. Таков консервативный склад ума, который больше ориентирован на старые, но еще работающие подходы.

С появлением «умных», киберфизических устройств, которые интегрируются в более крупные комплексные системы, радикально изменяются компании и конкуренция. Традиционные предприятия должны улучшать свое цифровое взаимодействие с клиентами, а самым эффективным и экономным первым шагом в этом направлении является внедрение систем управления производством, ориентированных на анализ данных. Для этого компаниям нужны не только новые «умные» датчики, но и операторы, которые умеют работать с этими данными.

Как ни парадоксально это звучит, но для цифровой трансформации важны не роботы, не цифровые технологии, не большие данные, а в первую очередь – люди. Люди, которые будут работать со всем перечисленным. Реализация программы цифровой трансформации начинается с определения сотрудников, готовых реализовывать новые идеи, и их противников.

Развитие сотрудников должно происходить в рамках общей стратегии бизнеса. Компании не дождутся результатов, если не будут иметь четкого представления о том, как цифровые возможности повысят производительность труда и ценность продуктов и услуг компании для клиентов.

Для развития цифровой инфраструктуры, по мнению авторов исследования [1], важно выделение специального сотрудника на уровне директората, который будет отвечать за эту сферу – Chief Digital Officer (CDO) – директора по цифровым техноло-

гиям. Его миссию в компании можно определить следующим образом – помочь организации преобразовать традиционные «аналоговые» продукты и услуги в «цифровую» форму.

Назначение Chief Digital Officer (CDO) и формирование цифровой стратегии являются важными, но не единственными элементами общей картины. Цифровая трансформация компании требует грамотного подбора команды, перестройки организационных механизмов для запуска процессов создания и развития цифровых продуктов и сервисов – от этапа генерации идей до первых пилотов и дальнейшего тиражирования.

Конкретные цели и задачи директоров по цифровой трансформации (Chief Digital Officer) обычно не определены, подходы к роли формулируются под каждую конкретную ситуацию, в зависимости от степени автоматизации и зрелости организации, а также ее готовности к изменениям.

CDO стоят дорого, потому, что хороших CDO, отвечающих за процесс цифровой трансформации в компаниях, мало и спрос на них высок. Они в центре внимания, с ними стараются познакомиться и иногда просто сразу делают оффер. Притом что компании, которые пытаются их переманить, даже не всегда понимают, какие задачи им ставить. Раз он Digital Officer, нужно лишь привести его, а там он уже сам разберется и все сделает.

В компаниях в связи с этим нередко возникают сложности и вопросы – что следует делать дальше. Chief Digital Officer начинает собирать команду, и в этот момент ожидания компании относительно того, сколько это может стоить, каким должен быть состав команды, и видение нового директора могут сильно расходиться.

Поэтому в конце августа 2018 г. в компании Ward Howell решили провести собственное исследование «Сколько стоит цифровая команда», чтобы разобраться из каких специалистов сформированы цифровые команды лидеров рынка, какова стоимость таких специалистов и чем чревата цифровая трансформация [5].

Управление созданием цифрового продукта подразумевает определенное организационное решение. Значительно повышаются требования к скорости вывода продуктов на рынок или в стадию тестирования внутри организации. Необходимость экспериментировать зачастую делает неэффективным распределение процесса разработки между разными функциональными подразделениями. Для этого создается единый центр управления и принятия решений, наподобие проектного офиса, который несет всю ответственность за запуски развитие продукта, имея для этого все необходимые ресурсы и компетенции.

Как показало исследование Ward Howell, выбор такой модели ускоряет разработку, улучшает коммуникации между участниками и делает процесс координации и задачи отслеживание статуса их выполнения эффективнее. Цифровые офисы компаний-лидеров цифровой трансформации, как правило, имеют внутри несколько команд, отвечающих за различные продукты или субпродукты в рамках крупных проектов.

Те команды, которые устроены не так, все равно рано или поздно начинают меняться в указанную сторону. Например, когда бизнес в одном месте выступает заказчиком, а IT-департамент является централизованным и выступает исполнителем, как правило, бизнес всеми правдами и неправдами формирует вокруг себя экосистему внешних разработчиков и партнеров. Иногда нанимает специалистов в свой штат, чтобы физически находиться вместе с конечными исполнителями в одном пространстве и вместе работать над продуктом. А IT-департамент при этом остается где-то в

стороне. Такие случаи сплошь и рядом. И потом возникают сложности: как это теперь объединить?

Лидеры цифровой трансформации отдают предпочтение гибким командам. Самым распространенным базовым составом продуктовой команды является: владелец продукта, проектный менеджер, представители бизнеса и IT, аналитик, дизайнер, разработчик. В такой команде роли распределяются грамотно и обеспечивается общая вовлеченность в процесс, однако затраты на сбор эффективной команды и ее объединение вокруг продуктового мышления достаточно высоки. Такая команда в состоянии принимать решения и разрабатывать продукты, отвечая за успех с точки зрения финансов. Она анализирует рынок, решает, насколько нужен продукт, составляет бизнес-план и т.д. Это всегда эксперимент, некоторые продукты ничего не зарабатывают и отправляются на полку. Но это часть правил игры. Невозможно сделать что-то интересное без экспериментов [5].

Как показало исследование Ward Howell, к организационным решениям и структурам нет единого подхода. На выбор организационного решения влияют конечные задачи бизнеса, видение лидера и корпоративная культура организации. Но популярным решением является реализация, по крайней мере, некоторых принципов методологии Agile – междисциплинарные команды (в том числе введение новых ролей, таких как владелец/менеджер продукта или scrum-мастер), короткие спринты, объединение всех участников команды единой целью и фокусом на достижение результата.

В качестве примеров в исследовании предложены конфигурации продуктовых команд из крупных банков, телекоммуникационных операторов, а также рассмотрен пример из промышленного холдинга. Стоимость команд оценена как средняя по лидерам рынка (г. Москва). Приведем некоторые из них.

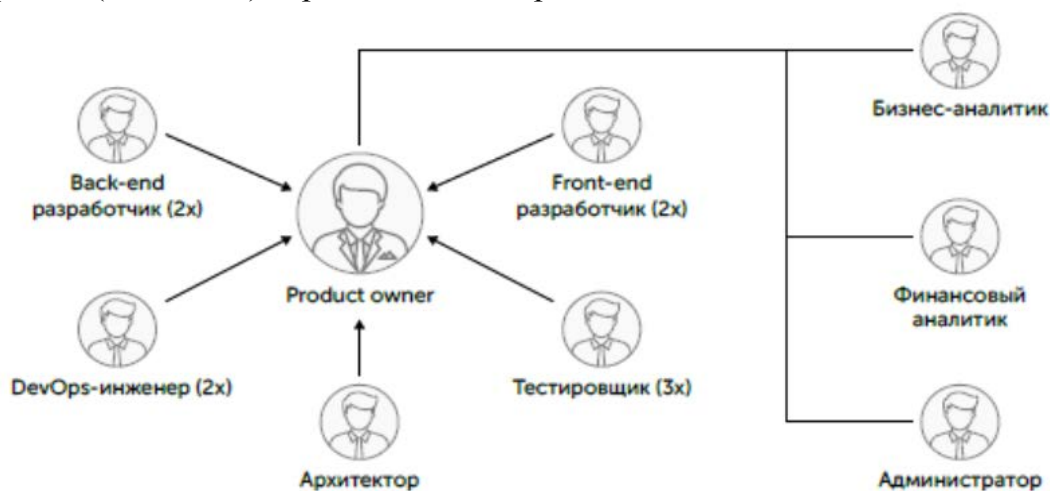


Рис. 1. Телеком: Команда разработки вэб-сайта

Команда разработки сайта, представленная на рис.1., – одна из 3х команд Digital-офиса Телеком компании. Состав команды: 15 человек + 2 внешних подрядчика для реализации отдельных компонентов. Продукт: обновленная версия сайта (новый формат идентификации пользователя, личный кабинет, управление услугами, таргетированные виджеты и пр.). Стоимость команды составляет ~ 2,5-3 млн руб. в месяц (2 млн фиксированная часть + 0,5-1 млн – бонусная).

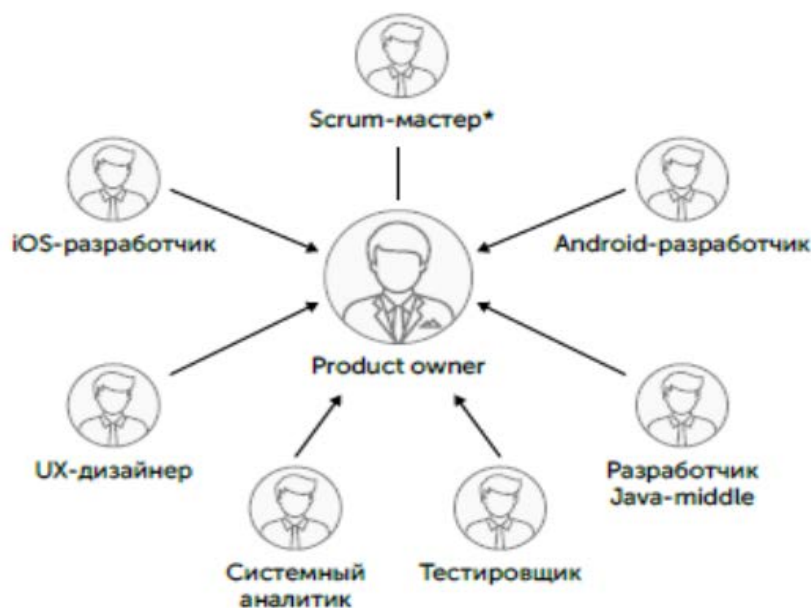


Рис. 2. Банк: Команда разработки мобильного приложения

Банк. Продукт: мобильное приложение. Архитектура продукта построена по принципу микросервисов. Над продуктом работает 15 продуктовых scrum-команд по 6-7 человек. Каждая команда работает над отдельной функциональной «ценностью» мобильного банка. Представлена структура команды, работающей над суб-продуктом «Вклады» (рис. 2.). Средняя стоимость одной команды в банке ~ 2,6 млн руб. в месяц (1,6 млн фиксированная часть + 1 млн – бонусная).

Блок цифровизации сервисов промышленного холдинга занимается внедрением цифровых технологий в производственные процессы + закрытие потребностей различных бизнес-подразделений. Один из продуктов: связка мобильного приложения и веб-сайта с датчиками на производственных мощностях для мониторинга состояния оборудования и коммуникации рабочих. Направление включает в себя 5 продуктовых команд. Представлен состав одной команды (рис. 3.). Стоимость команды ~ 3,4 млн руб. в месяц (2,4 млн фиксированная часть + 1 млн бонусная).



Рис. 3. Промышленный холдинг: Блок цифровизации сервисов

Исследование Ward Howell [5] показало, что роль проектного менеджера в российских компаниях четко не определена. В западной продуктовой модели более традиционным является включение этой роли в компетенции владельца продукта, в российской практике зачастую характерно разделение полномочий: владелец продукта отвечает на вопрос «что делать и зачем?», а проектный менеджер отвечает на вопрос «как именно делать и в какие сроки?».

В ходе исследования стоимости участников, вовлеченных в процесс создания продукта, стало очевидным, что данные роли плохо поддаются распределению по четким грейдам штатного расписания. Вилка компенсаций специалистов с идентичным стажем может существенно варьироваться даже в рамках одной компании. Как правило, на разницу в стоимости оказывают влияние следующие факторы:

- «Свой» или нанятый извне: в зависимости от того, происходил ли профессиональный рост специалиста внутри компании или он был нанят с рынка, его оклад может различаться до полутора раз в пользу внешнего кандидата;
- Бонусная часть: в одних случаях бонусная система предусмотрена для всех членов команды (у руководителя продукта обычно выше остальных членов команды), а в других – рядовые члены команды могут получать только фиксированный оклад;
- Приоритет направления: если инновационный продукт или набор проектов стратегически важны для компании, руководство будет финансировать соответствующее подразделение более щедро, чем другие команды; наиболее это заметно в ИТ-интеграторах, но тенденция сохраняется и в корпоративном сегменте;
- Лидерский авторитет: харизма и профессиональный вес руководителя может мотивировать команду работать за идею, идя на снижение дохода, хотя чаще наблюдается противоположная ситуация – сильный лидер получает дополнительное финансирование и более дорогую команду;
- Конъюнктура рынка: стоимость зависит и от конъюнктуры рынка и от потребности крупных игроков в найме. На картину зарплат также влияют периодические сокращения в международных компаниях, работающих в России, и банкротства некоторых системных интеграторов. Кроме того, организации идут по пути создания собственных школ для разработчиков и менеджеров, чем влияют на потоки распределения кадров.

Профессионалы цифровой индустрии постоянно в спросе и центре внимания, идет борьба за наиболее квалифицированные кадры, растет количество запросов на поиск продуктовых команд – это приводит к «разогреванию» рынка найма.

Поэтому отдельным фактором, оказывающим сильное влияние на рост зарплат, можно выделить рыночный дефицит в отношении определенных ролей, самой дефицитной из которых является Product owner.

Это ключевая роль для продуктовой команды. В нашей стране роль «владельца продукта» начала массово формироваться 3-4 года назад и находится в большом дефиците. Это визионер, погруженный в технологии и одновременно в клиентскую потребность, сочетающий экспериментирование с data-driven продуктовой аналитикой, и, в конечном счете, отвечающий за успех продукта.

Выращивать сильных продуктовых лидеров внутри – редкая компетенция организации, большинство перекупают кандидатов из других компаний.

Это приводит к миграции организационных моделей: компании, которые только начинают свой путь цифровой трансформации, переманивают людей из наиболее продвинутых компаний, а с ними перенимают и модель организационного устройства команды. Компании, которые изначально не являются цифровыми и которые

только начинают развивать это направление, смотрят на тех, кто на этом пути продвинулся дальше всех. А дальше всех продвинулись крупные банки, телеком и интернет-компании.

В контексте последних событий в русле технологической революции организации отмечают несколько болезненных проблем. В первую очередь речь идет о нехватке квалифицированных сотрудников, в основном в производственном секторе. Большинство респондентов (76%) опроса РwС ответили [7], что не проводят цифровую трансформацию и не внедряют новые технологии из-за нехватки специалистов. Например, представитель компании «Сибур» сообщил, что компания для развития IT-проектов была вынуждена переманивать аналитиков, инженеров данных и разработчиков из банков, страховых компаний и интернет-корпораций.

Так, в начале 2017 г. в «Северстали» ввели должность директора по развитию цифровых технологий (CDO) и наняли профессионала из телекоммуникационной отрасли прошедшего школу цифровой трансформации, который собрал одну из самых сильных в российской промышленности диджитал-команд [4].

Цифровизация приводит к дальнейшему росту спроса на специалистов по цифре. Чтобы результативно использовать цифровые решения, компаниям нужны более квалифицированные сотрудники, утверждают участники опроса [8]. Если вы понимаете, что вашим сотрудникам не хватает навыков и цифровых компетенций для осуществления цифровой трансформации, необходимо изменить систему дополнительного обучения на предприятии для развития, если нужно, необходимых компетенций. При этом нужно четко понимать, как каждый сотрудник встроится после обучения в структуру, и какие задачи будет решать.

В некоторых компаниях есть на это бюджеты и в целом лидером поддерживаются дополнительные возможности обучения для команды. Менеджеров по продукту часто отправляют на мастер-классы и тренинги. В некоторых компаниях есть внутренние обучающие мероприятия без бюджетов на внешних подрядчиков [5].

Но, пожалуй, главный вопрос: насколько создание цифровой команды приоритетно для организации? Например, в «Сибуре» программа цифровизации – это большая инвестиционная программа, под которую выделены бюджеты, назначены люди высокого ранга, которые реально занимаются ее реализацией [10]. Соответственно, туда встраивать новых людей гораздо проще. Хотя есть масса вызовов, поскольку для многих digital-специалистов это – новая отрасль с другими правилами игры. Если всего этого нет, если внутренняя команда не понимает, зачем ей это, если нет сильного лидера внутри, который способен, во-первых, всем объяснить – зачем; во-вторых, сказать, что для компании это инвестиция, и мы будем это делать независимо от того, получится у нас сразу или не получится, результата не будет.

Таким образом, одна из наиболее сложных задач, с которыми сталкиваются компании – поиск специалистов в сфере цифровых технологий. От специалистов сегодня ждут digital-компетенций, навыков работы с контентом и аналитикой, владения базовым техническим инструментарием. Особенно трудно при этом приходится крупным традиционным компаниям, работающим в отраслях, где не наблюдается заметного роста (например, целлюлозно-бумажной отрасли, металлургии, авиации), и удаленным от мегаполисов, где могут жить, например, специалисты по анализу данных. Эти компании не могут похвастаться высокой прибылью и не могут платить высокие зарплаты, поэтому им приходится творчески подходить к вопросу найма и развития персонала.

Авторы исследования, охватившем деятельность промышленных предприятий в Германии и странах Скандинавии [2], изучили, как компании пытаются улучшить цифровые навыки своих сотрудников – от создания акселераторов до обучения персонала, и какие проблемы возникают из-за этого.

Многие компании создают корпоративные акселераторы или подобные подразделения, отвечающие за развитие цифровых возможностей. Например, только в одном Берлине в компаниях Axel Springer, Bayer, Lufthansa, McKinsey, Boston Consulting Group, E. On, RWE, Deutsche Bahn, Metro и Pro Sieben действуют акселерационные программы, направленные на развитие предпринимательского мышления и поиск прорывных бизнес-моделей.

Недостаток специалистов с цифровыми навыками особенно остро ощущается в традиционных центрах производства, зачастую расположенных далеко от ИТ-кластеров. Поэтому многие акселераторы расположены там, где сами компании не имеют офисов, но именно в этих городах находятся цифровые интеллектуальные ресурсы, например университеты. Некоторые компании, такие как GE, Airbus или DanaHER, уже застолбили себе места в Бостоне и Силиконовой долине [6], где развивается наука и электроника, создаются B2B-решения, разрабатывается ПО и развивается производство «умной» техники.

В таких кластерах производители быстрее учатся новому и набирают специалистов. В акселераторах царит иная культура, нежели в материнских компаниях, в них применяют иные методы и инструменты управления. При этом акселераторы способны создавать значительную ценность, разрабатывая новые направления бизнеса. Часто используются новые методы найма вроде стажировки в местных университетах или «аренда» специалистов у ведущих поставщиков технологий.

Однако при этом в акселераторах может возникнуть серьезная проблема интеграции новых сотрудников в основную бизнес-компанию. Акселераторы создаются для развития цифровых инноваций, но новые сотрудники далеки от компании и могут не знать, как их программы вписываются в основную стратегию и производственные планы. Одна из причин этой проблемы, как отмечают авторы исследования, заключается в том, что часто никто не отвечает за интеграцию акселератора в традиционную часть компании. Эта критически важная задача ложится на плечи высшего руководства, которому не всегда удается уделять ей необходимое внимание в череде других срочных дел.

Положительным примером может служить запуск корпоративного PepsiCo-акселератора, который состоялся весной 2017 г. [3]. Основная цель акселератора – взаимовыгодное партнерство между PepsiCo и стартапами в сфере продуктов питания и напитков (Food LAB), а также инновационных digital-решений (Tech LAB) по взаимодействию с потребителями и клиентами. Финалисты PepsiCo LAB могут претворять свои задумки в жизнь при поддержке экспертов, а сама компания имеет возможность тестировать эти разработки и использовать в бизнесе.

Другая распространенная стратегия состоит в том, чтобы готовить собственных сотрудников. Компании значительно выигрывают, нанимая технически подкованных и мотивированных сотрудников и затем обучая их работе с новыми цифровыми и аналитическими инструментами.

Однако если компаниям не удастся применить новые цифровые навыки в других частях организации, начинаются проблемы. Компании часто недооценивают трудоемкость создания механизмов обмена новыми цифровыми знаниями и навыками между сотрудниками. Когда локальные успешные цифровые инициативы не масшта-

бируются, это может привести к эффекту миража – иллюзии, что компания меняется, хотя на самом деле это не так.

Еще одна проблема состоит в том, что многие компании вводят обучение новым навыкам только в IT-отделах, а они оторваны от основной деятельности компаний. IT-отделы крайне важны, но работники на производстве также обладают большим потенциалом для освоения цифровых технологий.

Третья стратегия поиска цифровых талантов – с помощью инициатив снизу. В ходе исследования были найдены компании, которые собирают идеи, проводят мозговые штурмы и устраивают соревнования для выявления сотрудников с высоким потенциалом, способных генерировать новые цифровые решения для бизнеса, это помогает найти скрытые таланты в области цифровых технологий, начать несколько перспективных проектов и расширить сотрудничество между различными отделами.

Однако, такая ситуация выглядит скорее исключением, чем правилом. В большинстве компаний поиском идей цифровизации заняты лишь несколько сотрудников, а из предложенных идей лишь немногие превращаются в новые методы управления, процессы, продукты и услуги – потому что большинство идей расходится со стратегией компании. В результате напрасно тратятся ресурсы, а сотрудники испытывают недовольство и разочарование.

Изучение лучших практик и инструментов Индустрии 4.0, разработка стратегии цифровой трансформации компании, внедрение необходимых систем и платформ – все это требует времени и ресурсов. Но гораздо сложнее и важнее сформировать корпоративную культуру, в которой сотрудники несут персональную ответственность за качество работы и в то же время не боятся выступить с инициативой, не препятствуют изменениям, а приветствуют их и участвуют в их реализации. Это процесс не быстрый и трудоемкий.

Решающее значение имеет культура компании, ее способность воспринимать инновации и успешно их внедрять, потому что даже работающие решения может внедрить только та компания, которая внутри ориентирована на развитие.

Впрочем, изменения в ментальности людей происходят и независимо от корпоративных процессов – этого требует развитие самого общества.

В период серьезных организационных изменений в компаниях наиболее отчетливо проявляется разница в поколениях (см. таблицу).

Ценности поколения накладывают свой отпечаток на отношение к нововведениям. Если в компании большинство сотрудников составляют люди за 40, такой компании крайне тяжело внедрять новые технологии и механизмы управления. Сначала надо подготовить персонал и поработать над развитием корпоративной культуры: компания и ее сотрудники должны осознать ценности цифровой трансформации. Это долгий процесс, кропотливый, но им нужно заниматься. Он сложно реализуется в больших компаниях, особенно в тех, где на ключевых постах находятся лидеры из предыдущих поколений.

Разница отношения к нововведениям у представителей разных поколений

Наименование поколения	Характеристика отношения
Поколение X	Это прагматичные люди, которые за свою жизнь видели много разных изменений и инноваций. Цифровые технологии представляются им новомодным трендом, который еще пока не доказал свою эффективность. С одной стороны, они смотрят на цифровизацию как на источник угроз для сложившегося порядка, а значит, угроз для их собственной безопасности и

Наименование поколения	Характеристика отношения
	благополучия. С другой стороны, представители этого поколения представлены в составе высшего менеджмента и в составе собственников, поэтому они готовы увидеть в цифровых технологиях источник развития, если им будет доказана полезность их применения.
Поколение Y	Это люди, при которых появились современные цифровые технологии, поэтому они достаточно благосклонно относятся к новым решениям, готовы их тестировать и рады внедрениям перспективных идей. Цифровая трансформация для них – возможность продвинуться по карьерной лестнице, вырасти, научиться чему-то новому, повысить социальный статус. Поэтому они, как правило, активные сторонники внедрения цифровых технологий.
Поколение Z	Представители этого поколения «родились с гаджетом в руке». Представители этого поколения начинают приходить в компании. Для них цифровые технологии – это норма, они воспринимают отклик системы в миллисекундах как должное и ужасно расстраиваются, если вебсайт или приложение работают медленнее. Они, как правило, не являются драйверами изменений, потому что воспринимают цифровую среду как само собой разумеющееся, и даже могут не прийти работать в компанию, в которой эти технологии не представлены.

Там мы наблюдаем традиционные конфликты между поколениями – разные ценности, разные мотивации. И современные молодые лидеры должны быть способны найти компромисс с лидерами из других поколений.

Необходимо привлекать в компанию и делать ставку на инициативных представителей поколения Y, которые ориентированы на изменения, в том числе в карьере, на рост и развитие. Кроме того также необходимо быть готовыми к тому, что в любом проекте сторонниками будут представители поколения Z, даже если они не очень понимают для чего нужны инновации, они могут их поддерживать. Нужно выстраивать баланс поколений в пользу сторонников изменений в соответствии с теорией Нейла Хоува и Вильяма Штрауса.

Компанию нужно готовить к переменам. Работать с сотрудниками, с корпоративной культурой, с инфраструктурой, готовить кадровый резерв из числа перспективных молодых специалистов.

Важно понимать, что люди – ключевой инструмент любой трансформации. Поэтому менеджменту важно учиться по-другому, относиться к талантам. Например, начать работать с кадровой аналитикой (People Analytics) – анализом больших данных, который позволяет принимать более эффективные кадровые решения.

Другой путь – пересмотреть роль CHRO (Chief Human Resources Officer) – для успешной трансформации она должна стать более значимой, чем когда-либо. Использование подхода talent-to-value предполагает фокусную работу с сотрудниками, наиболее важными для успеха компании. Для этого определяется пул из сотрудников на разных уровнях иерархии, чей вклад в достижение целей трансформации существенно больше, чем у остальных, и разрабатывается отдельная система их поощрения и стимулирования. Это может означать, например, дополнительное вознаграждение людей, которые разрабатывают аналитическую модель, которая генерирует эффективные идеи для тех, кто просто производит большее количество моделей.

Список литературы

1. *Баленко Евгения*. Минпромторг оценил готовность российских предприятий к цифровизации // РБК, 03.07.2018. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/03/07/2018/5b3a26a89a794785abc9f304 (дата обращения: 20.08.2018).
2. *Дахландер Линус, Уоллин Мартин*. Что мешает компаниям улучшать цифровые навыки сотрудников // Harvard Business Review Россия, 06.10.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/innovatsii/upravlenie-innovatsiyami/780915> (дата обращения: 20.01.2019).
3. «Для удержания лидерства нужно быстро меняться»: Наталья Игнатович о digital-трансформации в PepsiCo // Think with Google, Октябрь, 2018 г. URL: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ru-ru/about> (дата обращения: 27.12.2018).
4. *Мордашов Алексей*. Как Индустрия 4.0 меняет управление // Harvard Business Review Россия, 30.01.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/> (дата обращения: 10.02.2019).
5. *Пикалова Мария*. Сколько стоит цифровая команда? // Executive.ru, 04.10.2018. URL: <https://www.e-executive.ru/management/practices> (дата обращения: 29.12.2018).
6. *Портер Майкл, Хампельманн Джеймс*. Революция в производстве // Цифровизация производства. Сборник статей. Harvard Business Review Россия, 2017. С. 3–16. URL: <https://hbr-russia.ru/original-17n2.pdf> (дата обращения: 14.08.2018).
7. *Почему российским директорам не нужны прорывные технологии* // Harvard Business Review Россия, 12.09.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie> (дата обращения: 01.02.2019).
8. *Путеводитель в будущее*. Как компании в Центральной и Восточной Европе, работающие в разных отраслях, действуют в период цифровой революции // Microsoft. 2018. 25 с. URL: [RU-CNTNT-Whitepaper-RURUENEDTThoughtleadershipreportofthefuture-MGC003199.pdf](https://www.microsoft.com/ru-ru/whitepapers/whitepaper-ruruenedtthoughtleadershipreportofthefuture-MGC003199.pdf) (дата обращения: 20.08.2018).
9. *Семеркин А.* Цифровизация бизнеса: почему акционеры – за, а CIO – против? // Executive.ru, 18.01.2018. URL: https://www.e-executive.ru/management/practices/1987963-tsifrovizatsiya-biznesa-pochemu-aktsionery-za-a-cio-protiv?utm_campaign=951&utm_medium=menedzhment&utm_source=email (дата обращения: 20.08.2018).
10. *Фуколова Юлия, Лапишин Андрей, Иванющенкова Марина* «Я пытаюсь отучить сотрудников от слова agile» // Harvard Business Review Россия. 06.06.2018. URL: <https://hbr-russia.ru/liderstvo/lidery/> (дата обращения: 20.08.2018).

ABOUT DIGITAL COMMANDS FOR DIGITAL TRANSFORMATION

V. Karlinskiy, Candidate of Technological Sciences, Associate Professor

E-mail: 4vadim@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

Digital transformation completely changes how are designed, manufactured, sold, delivered and serviced by the company's products, as well as forcing directors to rethink how their companies perform new business processes, improve management practices and information systems, as well as changing the nature of the relationship with customers. To successfully address these problems must not only attract, train and retain new employees, but most importantly, companies need to integrate people with digital skills into their core business processes. Not all are committed to change. This paper presents an analysis of the

reasons for the resistance to digital innovations on the part of managers and staff of the various functional areas. Describes the commands of digital specialists, which collects the Director of digital technologies, their composition, allocation of roles and the rate for different lines of business. The various models of search and training specialists to fill the professional vacancies are scarce with digital skills in particular are examples of building enterprise accelerators. From the point of view of the theory of generations of evaluated companies on the introduction of digital innovation.

Keywords: Leaders change, resistance to change, an interdisciplinary team, product owner, project manager, corporate Accelerator, theory of generations, digital transformation.

ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПРОЦЕССОВ РАЗВИТИЯ ПРОСТРАНСТВЕННО-ОТРАСЛЕВЫХ СТРУКТУР РЕГИОНАЛЬНОГО ТИПА

Г.В. Клименков, канд. техн. наук, доцент, стар. науч. сотр.

Электронный адрес: kgv_perm@mail.ru

Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН,
614046, Россия, г. Пермь, ул. Барамзиной, 42/2

Рассмотрена группа стран (Дания, Германия, Норвегия, Швеция, Финляндия и Англия, Канада, США, Россия). Произведен сравнительный анализ на примере одной из перечисленных стран (Дании) в географическом пространстве стран по имеющимся ресурсам и отраслям экономики, опыта процессов развития (стран, территорий). Под понятием «развитие пространственно-отраслевых структур регионального типа» – понимаются «закономерные количественные и качественные изменения экономического пространства вследствие действия совокупности социальных, экономических, экологических, институциональных факторов, обуславливающих закономерное формирование и развитие пространственной структуры производительных сил и производственных отношений, обеспечивающих воспроизводство и развитие». Статья опубликована в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН на 2019–2021 г.

Ключевые слова: развитие пространственно-отраслевое структур регионального типа, управление развитием регионов и отраслей, управление развитием стран.

В странах ЕС не напрямую, а опосредованно имеются все необходимые документы по планированию и управлению развитием стран и территорий (по аналогии с требованием нашей страны – Стратегия, Стратегический план и Программа развития, Схема территориального развития, Генпланирование). Разработка документов регламентируется законодательно и методически описана на официальном сайте страны, в зависимости от институционального устройства страны и регламента наделенных компетентностей их составляющих (верхних и нижних эшелонов «власти», местных органов «власти»).

Деление стран на развитые, развивающиеся, страны бывшего социалистического лагеря, как внешне, так и внутренне определяет скрытую политику «мирового господства» США, их союзников и др.

Несколько переформулировав, можно определить, что ключевым в отношении пространственного устойчивого (социо-экономико-институционально-экологического) развития страны является понимание принципов развития. Можно выделить следующий ряд принципов развития (не раскрывая их подробно):

- *принципы Вашингтонского консенсуса;*
- *принципы Сеульского консенсуса (в сопоставлении с принципами Пекинского и Мумбайского консенсусов);*
- *принципы устойчивого развития (sustainable development).*

1. Новая индустриализация России также возможна и неотложна, но она осуществима не иначе как на основе планово-регулируемой экономической системы, адекватной требованиям закона вертикальной интеграции, в интересах народа.

2. Финансы на первом этапе анализа пока следует рассматривать как потенциал, обеспечивающий инициирование и поддержание процесса поступательного развития.

В действительности, существующая система финансов (МВФ, Банки, Биржи и т.п.), система управления финансовой сферой, умышленное ослабление международных организаций (ООН, ЮНЕСКО и др.), наличие военных блоков – всё это имеет своей целью установление в Море гегемонии США (совместно с их «союзниками») и др.

3. Происходящие в странах процессы свидетельствуют:

- о несостоятельности политики США и их союзников – построения однополярного мира в угоду «Элит», «Олигархов», «Компрадоров», «Иллюминатов»;
- о необходимости перехода к построению многополярного мира с изменением системы социально-политического и социально-экономического устройства общества в странах Мира в направлении – Народовластия.

1. Дания. Смешанная экономика Дании.

Дания [1], официально именуемая Королевством, расположена в северной части европейского континента. Она считается самой южной страной Скандинавии и располагается в основном на полуострове Ютландия.

В состав страны входит порядка 409 островов Датского архипелага и 2 автономные области: Гренландия и Фарерские острова. Выступая небольшим островным государством, Королевство Датское омывается водами Балтийского и Северного морей, а на юге граничит с Федеративной Республикой Германия.

Общая площадь страны составляет всего лишь 43 094 кв. км. На территории Дании проживает порядка 5,7 млн человек, более миллиона из которых проживают в столице страны. Средняя плотность населения составляет около 126,4 чел./кв. км. Его подавляющая часть представлена коренными датчанами, удельный вес иммигрантов составляет менее 6%.

Столица Дании – город Копенгаген. Официальный язык – датский, имеющий множество диалектических вариаций. Национальная денежная единица – датская крона. Как страна член ЕС имеет и денежную единицу ЕС – Евро.

Государственное устройство Дании – конституционная монархия. Главой государства выступает монарх (король или королева), который совместно с однопалатным парламентом осуществляет законодательную власть. В его же руках сконцентрировано руководство вооруженными силами страны. Помимо всего прочего, монарх в Дании также является главой церкви. Исполнительная власть сосредоточена в руках правительства, назначаемого монархом. Внешняя политика государства опирается на 4 кита: ООН, НАТО, ЕС и сотрудничество с североевропейскими странами.

Примечательно, что Дания, выступая одним из основателей Евросоюза, до сих пор не входит в состав Еврозоны. Также страна имеет членство в таких международных организациях, как ОЭСР, ОБСЕ, ВТО, Северный совет и Совет Европы.

Отраслевая структура датской экономики. Дания считается индустриально-аграрной страной, обладающей высоким уровнем развития (см. рисунок). Государство занимает лидирующие позиции по объемам внешнеторгового оборота в расчете на душу населения. В виду низкой обеспеченности страны природными ископаемыми, ее экономика полагается в основном на человеческие ресурсы. Прослеживается высокая зависимость от импорта сырья и внешней торговли. На экспорт в основном идут такие товары, как: мясо и мясопродукты, рыба, молочная продукция, продукция машиностроения, мебель и медикаменты.

Наиболее развитыми отраслями национальной экономики Датского Королевства выступают сектор услуг и промышленность. Ведущими отраслями промышленности выступают: металлообработка; машино- и судостроение; химическая, пищевая, текстильная и целлюлозно-бумажная промышленность. Развит и энергетический сектор: ведется нефте- и газодобыча, развиваются альтернативные источники энергии (ветряная и биоэнергетика). Особую роль в экономике играет транспортная составляющая – страна представляет собой стратегический транспортный узел Европы. Особую роль здесь играет морской транспорт.

В сельском хозяйстве определяющая роль принадлежит молочно-мясному животноводству.



ВВП по секторам экономики

Экономика Датского Королевства имеет множество особенностей, совокупность которых, в конечном счете, формирует ее основные преимущества и недостатки. Преимущества: низкий уровень инфляции и безработицы; профицит платежного баланса; наличие запасов нефти и газа; развитый сектор высокотехнологичных производств; высококвалифицированная рабочая сила. Недостатки: высокая налоговая нагрузка; снижающаяся конкурентоспособность из-за высоких затрат и сильной крон.

Благодаря развитию высокотехнологичных отраслей хозяйства и проводимой государством экономической политики, уровень жизни в Дании считается одним из самых высоких в Европе. В стране наблюдается низкая безработица, а рост инфляции сдерживается правительством. В то же время, национальная экономика страны характеризуется высокой налоговой нагрузкой, поскольку именно посредством налоговой политики обеспечивается перераспределение части валового внутреннего продукта и обеспечивается ее социализация. Так или иначе, на сегодняшний день экономика Дании считается одной из наиболее устойчивых в мире, а ее опыт заслуживает уважения.

Особенности смешанной модели экономического развития – для Дании характерна скандинавская модель смешанной экономики, основанная на сочетании социализации общественной жизни и капиталистических тенденций рынка, взаимодействии государственного и частного секторов.

Прежде всего, следует отметить, что страна обладает экономикой открытого типа, в которой каждому сектору присвоена своя ниша. Определяющую роль в сме-

шанной экономике Дании играет именно частный сектор. Особая роль кооперации отводится в сфере промышленности и сельского хозяйства, а также жилищном строительстве, торговле, страховании и секторе банковских услуг.

Для национальной экономики Дании в целом характерна достаточно высокая степень социализации. Это означает, что государство посредством перераспределения части валового внутреннего продукта через налоговую систему обеспечивает проведение активной социальной политики. Незащищенные слои населения обеспечиваются соответствующей поддержкой.

В Дании государственное регулирование национальной экономики сводится к реализации государством следующих функций: управление денежной эмиссией; управление ставкой рефинансирования; проведение жёсткой налоговой политики. Основными целями государственного регулирования национальной экономики при этом выступают: осуществление эффективной социальной политики; стимулирование предпринимательской активности.

В датской экономике имеет место частный и государственный капитал. В соответствии с этим на рынке функционируют предприятия государственных и негосударственных форм собственности, преобладающая часть которых относится именно ко второй группе (частный сектор).

Государственная политика в Датском Королевстве выстраивается таким образом, чтобы стимулировать активность.

2. Сопоставление законодательных особенностей регулирования процессов развития в Дании, Франции, Германии, Норвегии, Швеции, Англии, США, Канаде, а также в России.

Дания – это небольшая, высокоразвитая Европейская страна, по площади сравнимая с Московской областью, с населением чуть больше 5,6 млн. человек. Несмотря на свои малые размеры она все же больше по площади, чем страны Бенилюкса и карликовые государства Европы. Крупнейший город Копенгаген является единственным городом-миллиоником, население остальных городов не превышает 330 тыс. человек. Экономика Дании является развитой, с высоким уровнем дохода на душу населения, значительной долей госсектора в экономике, высоким уровнем налоговой нагрузки, значительной долей экспорта (50% ВВП), одну из самых развитых в мире систему социального обеспечения и один из самых низких уровней экономического расслоения общества.

В демографической ситуации за последние десятилетия сложилось 2 устойчивых тренда: рост населения в крупных городах и административных центрах, увеличение доли проживающих в многоквартирных домах. Также можно выделить 2 зоны роста: столичный регион и ряд прилегающих к нему муниципалитетов о. Зеландия и восточного побережье полуострова Ютландия. Была выявлена сильная положительная корреляция между показателями относительного прироста населения, объема жилищного строительства и капитальными инвестициями бюджета в городское развитие, что может говорить о том, что капитальные затраты на городское развитие могут быть инструментом изменения социально-экономической ситуации в муниципалитете, а зависимость между ростом населения, объемом жилищного строительства и капитальными затратами бюджетов на развитие будет существовать и в будущем.

Датская система пространственного планирования базируется на трех основных принципах [12]:

- децентрализованные полномочия в планировании;
- участие общественности;

- координация интересов, диалог и сотрудничество.

Основными действующими субъектами в датской системе пространственного планирования выступают представители национальной (Министерство окружающей среды) и муниципальной (муниципальные советы) власти. Документы территориального планирования, подготовленные на уровне регионов, имеют лишь рекомендательный характер.

На национальном уровне основными направлениями деятельности в сфере пространственного планирования являются внедрение в муниципальное планирование принципов и проектов, представляющих международный, национальный или региональный интерес; планирование в Большом Копенгагене; планирование в прибрежных районах; планирование зон розничной торговли в городах.

На уровне муниципалитетов действует двустадийная система планировки; первая стадия разрабатывается в форме документа территориального планирования – муниципального плана; вторая стадия разрабатывается уже в форме местных юридических актов правового зонирования – локальных планов, для отдельных территорий.

Единственным механизмом принятия проектов изменений в муниципальный и локальный планы является публичное обсуждение проектов, организуемое в разнообразных формах. Посредством других механизмов изменение местных документов планирования не осуществимо. Информационное обеспечение градостроительной деятельности реализуется как через локальные интернет-страницы муниципалитетов, так и посредством интегрированного портала Министерства окружающей среды, где собраны все рассматриваемые, принятые и отклоненные документы территориального планирования и градостроительного зонирования всех муниципалитетов Дании.

Сравнительный анализ инструментов управления развитием на муниципальном уровне [1-10], выявил более широкие возможности принудительного выкупа земельных участков муниципалитетами развитых стран, в сравнении с российскими муниципалитетами. Анализ также показал, что законодательство Дании дает муниципальной власти широкий набор инструментов для реализации проектов развития, в том числе [12]:

- создавать «территории регенерации» как «особых зон планирования» при подготовке муниципальных и локальных планов;
- создавать «компании» на основе ГЧП (Государственно-Частного Партнерства);
- выкупать участки у землевладельцев как на добровольных, так и на принудительных основаниях в целях реализации локального плана;
- строить на выкупленных земельных участках помимо объектов местного значения, любые объекты, предусмотренные локальным планом;
- получать ряд субсидий на реализацию проектов;
- использовать частное финансирование создания и содержания инфраструктуры и объектов общего пользования.

Однако в сравнении с другими странами [2-10], можно сказать, что данный набор инструментов является исчерпывающим.

Таблица 1

Сравнение социально-экономических показателей развития в западных странах и России, World bank, 2015 [21]*

Страна	Население, чел.	Площадь, кв. км	Плотность человек на кв. км	Рост населения, %	ВВП на чел. по ППС, \$	Коэф. Джини	ИРЧП	Уровень безработицы, %
Дания	5547683	42430	131	0,44	41812	26,88	0,9	7,5
Франция	66200000	674 685	98	0,50	35873	32,7	0,884	9,3
Германия	81776930	348570	235	-0,15	39558	30,63	0,911	7,1
Голландия	16615394	33730	493	0,51	44748	28,87	0,915	4,5
Россия	142385523	16376870	9	0,34	20541	42	0,778	7,3
Моск. Обл.	7236604	44 379	63	1,5	НД	НД	0,82	2,7%
Швеция	9378126	410340	23	0,85	41732	25	0,898	8,7
Великобрит.	62766365	241930	259	0,78	35924	38,04	0,892	7,9
США	309326295	9147420	34	0,83	48377	41,12	0,914	9,7

*Примечание: НД – нет данных.

Таблица 2

Сравнение административно-территориального деления Дании, западных стран и России. World Bank, 2015 [21]*

Страна	Количество регионов, ед.	Количество муниципалитетов, ед.	Жителей на регион в среднем, чел.	Жителей на муницип. в среднем, чел.	Ср. площ. региона, кв. км	Ср. площ. муницип., кв. км
Дания	5	98	1109537	56609	8486	433
Франция	27	36568	2451852	1810	24988	18
Германия	16	12 141	5111058	6736	21786	29
Нидерланды	12	430	1384616	38640	2811	78
Россия	85	22777	1675124	6251	192669	719
Швеция	3	290	3126042	32338	136780	1415
Великобритания	НД	484	НД	129683	НД	500
США	50	35933	6186526	8608	182948	255

*Примечание: НД – нет данных.

При анализе международной практики были выявлены достаточно эффективные законодательные механизмы, способствующие реализации проектов, отсутствующие в датском законодательстве:

- Tax Increment Financing [22] (англ. – софинансирования развития за счет налогового прироста), позволяющий осуществлять финансирование текущих инфраструктурных проектов за счет увеличения налоговой базы налога на недвижимость в будущем;
- Business Improvement District [23] (англ. – Районы улучшения деловой активности), позволяющий создания на застроенных территориях субмуниципальных образований низшего уровня с полномочиями собирать дополнительные взносы на развитие территории с собственников недвижимости;
- Land Readjustment [24] (англ. – реорганизации земельной собственности), применяемый в Германии, но отсутствующей в датской практике и законодательстве.

Многие страны формируют суверенные фонды (для резерва будущих поколений, на развитие социального обеспечения, для обеспечения развития отдельных территорий и др.).

Суверенные фонды являются инструментом реализации государственной экономической политики, их средства могут использоваться для достижения определенных макроэкономических целей – стабилизации финансовых доходов и расходов страны (бюджета), предупреждения инфляции, стабилизации курса национальной валюты, осуществления сбережений для будущих поколений, обеспечения устойчивых темпов развития страны и др.

При этом могут реализовываться три возможные цели: стабилизационная цель (использование средств фондов в периоды кризисов); цель доходного инвестирования (получение более высокого уровня доходности по сравнению с международными резервами за счет использования более широкого спектра финансовых инструментов); цель развития (стимулирование внутренних отраслей экономики за счет доходов, поступающих от экспорта невозобновляемых природных ресурсов, формирование источников «длинных денег» в экономике).

На сегодняшний день экономика Дании считается одной из наиболее устойчивых в мире, а ее опыт заслуживает уважения. В датской экономике имеет место частный и государственный капитал.

В сравнении с другими странами по управлению в развитии стран и территорий, можно сказать, что используемый в Дании «набор инструментов» является исчерпывающим. При анализе международной практики были выявлены другие достаточно эффективные законодательные механизмы, способствующие реализации проектов, отсутствующие в датском законодательстве.

Новая индустриализация России также возможна и неотложна, но она осуществима не иначе как на основе планово-регулируемой экономической системы, адекватной требованиям закона вертикальной интеграции, в интересах народа. В настоящее время существует необходимость перехода к построению многополярного мира с изменением системы социально-политического и социально-экономического устройства Общества в странах Мира в направлении – Народовластия.

Список литературы

1. *Дания* – Википедия. URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 18.01.2019).

2. *Экономика Дании* – Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%94%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
3. *Экономика Швеции, история успеха*. URL: <https://ru.sweden.se/ljudi/ekonomika-shvecii-istoriya-uspeha/> (дата обращения: 18.01.2019).
4. *Экономика Норвегии. Общая характеристика*. URL: <http://fb.ru/article/270326/ekonomika-norvegii-obschaya-harakteristika> (дата обращения: 18.01.2019).
5. *Экономия Финляндии* – Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%BB%D1%8F%D0%BD%D0%B4%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
6. *Экономика Англии* – Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%92%D0%B5%D0%BB%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
7. *Экономика России* – Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A0%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
8. *Экономика Германии* – Википедия. URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%93%D0%B5%D1%80%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
9. *Экономика Франции* – Википедия URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A4%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%86%D0%B8%D0%B8 (дата обращения: 18.01.2019).
10. *Экономика США* – Википедия URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%A1%D0%A8%D0%90 (дата обращения: 18.01.2019).
11. *Экономика Канады* – Википедия URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%AD%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%B4%D1%8B (дата обращения: 18.01.2019).
12. *Классификация видов редевелопмента нежилрой недвижимости*. Студми. Учебные материалы для студентов. URL: https://studme.org/64314/ekonomika/klassifika_tsiya_vidov_redevelopmenta_nezhiloy_nedvizhimosti (дата обращения: 18.01.2019).
13. *Анализ моделей организации и управления проектами редевелопмента промышленных территорий: опыт Дании – примеры конкретных проектов. «REFLEADER»* URL: <http://refleader.ru/poljgepolotrjge.html> (дата обращения: 18.01.2019).
14. *Реализация проектов государственно-частного партнёрства на примере Дании и Нидерландов. «REFLEADER»* URL: <http://refleader.ru/poljgepolnapol.html> (дата обращения: 18.01.2019).
15. *ООН. (2014) Экономический и Социальный Совет. Обзор мирового экономического и социального положения, 2014 год: сокращение неравенства в интересах устойчивого развития*. URL: <https://docplayer.ru/30528057-Obzor-mirovogo-ekonomicheskogo-i-socialnogo-polozeniya-2014-god-sokrashchenie-neravenstva-v-interesah-ustoychivogo-razvitiya.html> (дата обращения: 18.01.2019).
16. *R. Müller-Jökel, (2004) «Land readjustment: a win-win strategy for sustainable urban development»*, Paper presented in FIG Working Week 2004, Athens, 22-27 May 2004.

17. *Timetric*, (2014). Construction in Denmark – Key Trends and Opportunities to 2018
18. *Realdania* (2014) Business Improvement Districts i Danmark? Er business improvement districts en brugbar model for offentligt/privat samarbejde omkring byudvikling i Danmark?
19. *Economic* indicators for over 200 countries. Denmark Economic Indicators. // TheGlobalEconomy.com / URL: <https://www.theglobaleconomy.com/Denmark/> (дата обращения: 18.01.2019).
20. *Hong*, Yu-Hung, Isabel Brain (2012) Land Readjustment for Urban Development and Post-Disaster Reconstruction. Land Lines Article January 2012.
21. *Campbell* John L.; Hall John A.; Pedersen Ove Kaj. National Identity and the Varieties of Capitalism: The Danish Experience. ed. / Montreal : McGill-Queen's University Press, 2006. p. 323-332.
22. World Bank, 2015. Doing Business 2015: Going Beyond Efficiency, a World Bank Group, mini book URL: <http://www.doingbusiness.org/en/reports/global-reports/doing-business-2015> (дата обращения: 18.01.2019).
23. *Tax* Increment Finan URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Tax_increment_financing (дата обращения: 18.01.2019).
24. *Business* Improvement District URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Business_improvement_district (дата обращения: 18.01.2019).
25. *Land* Readjustment URL: <https://urban-regeneration.worldbank.org/node/31> (дата обращения: 18.01.2019).

FOREIGN EXPERIENCE OF REGULATION OF THE PROCESSES OF DEVELOPMENT OF SPATIAL AND SECTORAL STRUCTURES OF THE REGIONAL TYPE

G. Klimenkov, Candidate of Technological Sciences, Associate Professor, Researcher

E-mail: kgv_perm@mail.ru

Perm Branch of the Institute of Economics of the Ural Branch of Russian Academy of Sciences, 614046, Russia, Perm, Baramzina st., 42/2

Considered a group of countries (Denmark, Germany, Norway, Sweden, Finland and England, Canada, USA, Russia). A comparative analysis is made on the example of one of the listed countries (Denmark) in the geographical space of the countries by available resources and sectors of the economy, experience of development processes (countries, territories). Under the concept of "development of spatial-sectoral structures of the regional type» – understood» ... natural quantitative and qualitative changes in the economic space due to the action of the totality of social, economic, environmental, institutional ... factors contributing to the systematic formation and development of the spatial structure of productive forces and industrial relations, ensuring reproduction and development ...».

Keywords: development of spatial and sectoral structures of regional type, management of development of regions and industries, management of development of countries.

СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗОВАННЫХ КЛАСТЕРОВ В ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА

Т.Ю. Ковалева, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: kovalevatu@yandex.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Е.А. Якимова, магистрант

Электронный адрес: elena.yakimova.psu@yandex.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В статье обосновывается необходимость кластеризации регионального экономического пространства на основе создания организованных кластеров, представляющих собой комплекс взаимосвязанных предприятий и организаций, находящихся в непосредственной территориальной близости и конкурирующих друг с другом, но при этом осуществляющих тесное взаимодействие под эгидой специально созданной некоммерческой организации. Систематизированы преимущества организованной кластеризации экономики региона, включающие экономические, социальные, коммуникационные, имиджевые, политические эффекты интеграции предприятий и организаций в кластер. Разработана ярусная модель организованного кластера, объединяющая участников кластерного взаимодействия и акцентирующая внимание на роли «якорных» заказчиков в развитии региональных кластеров.

Ключевые слова: организованный кластер, экономика региона, кластерное экономическое пространство, эффекты кластеризации, конкурентоспособность региона, структура кластера, модель.

В условиях нестабильности экономического положения России на международных рынках, вызванной вступлением в ВТО и введением санкций против российских предприятий, особую значимость для обеспечения конкурентоспособности региона и поддержания траектории устойчивого экономического роста приобретают мероприятия по созданию организованных региональных кластеров. «Выращивание» кластеров на базе реализации целенаправленной системы мер в рамках организованной модели кластеризации экономического пространства территории, как показывает опыт стран-членов ЕС, обладает рядом преимуществ по сравнению со стихийным процессом формирования кластерных структур и игнорированием тенденций кластеризации [2, с. 104–105]. Соответственно, целью настоящего исследования является разработка и обоснование модели формирования организованного кластера как фактора развития экономики региона.

Для определения роли организованного кластера в развитии экономики региона и обоснования преимуществ организованной кластеризации регионального экономического пространства был проведен сравнительный анализ существующих трактовок понятия «кластер» и классификаций кластеров.

Обзор литературы показывает, что при определении сущности кластера исследователи придерживаются четырех основных подходов: системного, процессного, сетевого и институционального. Системный подход доминирует в работах К. Кетельса [18], Э. Бергмана и Э. Фезера [15]. Элементы процессного подхода в трактовке кластера находят отражение в исследованиях Т. Андерссона [14]. Сетевой подход реализован в трудах С. Розенфельда [19], Л. Ван ден Бегра [21]. Кластеры с позиции институциональной методологии анализируются в работах Е.В. Базуевой, Т.Ю. Ковалевой [1, с. 26–28; 7]. Особо стоит отметить, что М. Портер, которого считают основателем кластерной концепции, рассматривает кластеры через призму как системной и процессной методологии, так и сетевого и институционального подхода [10].

Высокой степенью разнообразия отличаются классификации и модельные представления кластеров, позволяющие оценить характер, направление и структуру взаимодействий основных участников. В частности, М. Портер, М. Делгадо и С. Стерн предлагают рассматривать кластеры по географическому признаку с учетом в том числе широты отраслевого охвата [16]. Т. Андерссон классифицирует кластеры по стадиям жизненного цикла [14]. П. Филиппов подразделяет кластеры по степени их устойчивости [12]. Ч. Карлссон, Ш. Мелландер, Т. Паулссон подчеркивают стадийный характер развития кластеров [17]. При этом необходимость формирования кластеров организованного типа, функционирующих под управлением специализированной организации (совета кластера, некоммерческого партнерства или ассоциации), обсуждается в исследованиях О. Солвелла [20], Т.Ю. Ковалевой [8], А.И. Татаркина [4], И.Р. Гафурова [3] и др.

Опираясь на результаты обзора литературы, сформулируем определение организованного кластера, учитывающее отличительные кластерные признаки. Организованный кластер – это система взаимосвязанных предприятий и организаций, находящихся в непосредственной территориальной близости и конкурирующих друг с другом, но при этом осуществляющих тесное взаимодействие, координация которого производится специально созданной организацией, действующей на некоммерческой основе. Заинтересованность конкурирующих компаний в создании организованного кластера, в первую очередь, обоснована повышением эффективности взаимодействия с органами государственной власти и возможностью объединения усилий и ресурсов для решения финансовых, инфраструктурных, маркетинговых и др. общих для участников кластера проблем.

Следовательно, ключевыми задачами организованного кластера являются формирование эффективной системы межфирменного взаимодействия, снятие барьеров доступа бизнеса к ресурсам, сокращение общих издержек, и как следствие, создание синергетического эффекта, формирование общих рынков труда, технологий, инноваций и знаний. При этом за счет совокупного воздействия эффектов синергии и масштаба все участники организованного кластера получают дополнительные конкурентные преимущества. Так, в работах М. Портера [10], К. Кетельса [18], Д.М. Казаковой, В.Л. Смирновой [5], О.В. Савиновой, Д.П. Денисовой [11], Н.П. Кетовой [6] обсуждаются различные аспекты кластерного устройства экономического пространства территории, свидетельствующие о преимуществах и выгодах создания кластеров. Авторская система преимуществ организованной кластеризации экономики региона предложена в таблице [9].

Преимущества создания организованного кластера для предприятий-участников

Тип преимуществ	Характеристика
Экономические	<ul style="list-style-type: none"> – Сокращение издержек; – Ускорение темпов экономического роста и увеличение доли инвестиций; – Повышение производительности труда; – Получение эффекта от масштаба закупок сырья и материалов; – Формирование стимулов достижения высокой производительности и конкурентоспособности; – Развитие инновационной составляющей; – Доступ к диверсифицированным финансовым ресурсам; – Создание продуктивной стратегии развития всех участников кластера
Имиджевые	<ul style="list-style-type: none"> – Создание устойчивых контактов с кредитными и финансовыми организациями за счет благоприятного имиджа кластера; – Формирование имиджа предприятия как инновационного и конкурентоспособного; – Продвижение торговой марки и бренда предприятия
Коммуникационные	<ul style="list-style-type: none"> – Создание устойчивых формальных и неформальных контактов участников кластерного взаимодействия; – Обмен знаниями, опытом, информацией; – Свободный доступ к информации для всех участников кластера
Социальные	<ul style="list-style-type: none"> – Обеспечение повышения квалификации персонала; – Возможность широкого использования результатов НИОКР; – Образование положительных внешних эффектов; – Свободный доступ участников кластера к организациям и общественным благам
Политические	<ul style="list-style-type: none"> – Получение дополнительных грантов и субсидий на создание и развитие кластеров или реализацию отдельных кластерных проектов; – Формирование доверия между органами государственной власти, реализующими кластерную политику, и участниками кластеров.

Преимущества создания организованного кластера формируют единый комплекс социальных, экономических, политических, имиджевых и коммуникационных отношений в рамках кластера, т.е. выгоды и эффекты кластеризации не только дополняют друг друга, но и являются фактором возникновения друг друга. Так, географическая близость участников кластера способствует развитию коммуникационных преимуществ, таких как создание устойчивых формальных и неформальных связей между участниками, что обеспечивает появление социальных выгод, к которым относятся трансфер и накопление научных знаний, и, как следствие, повышение квалификации сотрудников кластера. Социальные выгоды в свою очередь ведут к возникновению экономических преимуществ, таких как получение эффекта масштаба, сокращение издержек, а затем и генерации инновационного эффекта, который связан с созданием новых конкурентоспособных продуктов. Экономические преимущества способствуют формированию благоприятного имиджа участников кластера, что может способствовать установлению устойчивых контактов с кредитными и финансовыми организациями региона. Политические выгоды включают в себя получение дополнительных грантов на развитие, а так же повышение уровня доверия со стороны феде-

рального центра, региональных и местных органов власти. В совокупности названные преимущества генерируют эффект синергии в организованном кластере, за счет которого формируются условия для роста конкурентоспособности кластерной структуры в частности и перспективы устойчивого регионального развития в целом.

Что касается структуры организованного кластера, то ее можно разделить на три основных уровня. Первым уровнем (или «кластерным ядром») являются существующие на территории региона независимые компании, основной функцией которых является производство конкурентоспособной продукции, как для внешнего, так и для внутреннего рынка региона. Такие компании являются базовыми участниками кластера (фирмами-лидерами), определяют его специфику и вектор функционирования. Компании «ядра» отличаются тем, что между ними сохраняется конкуренция за долю на рынке в связи с производством однотипной продукции, но одновременно с этим они сотрудничают друг с другом.

С компаниями «ядра» организованного кластера взаимодействуют так называемые «якорные» заказчики – непосредственные потребители конечной продукции кластера, которые гарантированно закупают заранее определенный объем продукции или услуг на длительный период времени. Как отмечает заместитель директора Департамента региональной промышленной политики Министерства промышленности и торговли РФ Д.Г. Цуканов, кластер наиболее эффективен в случае наличия «якорного» заказчика конечной промышленной продукции [13].

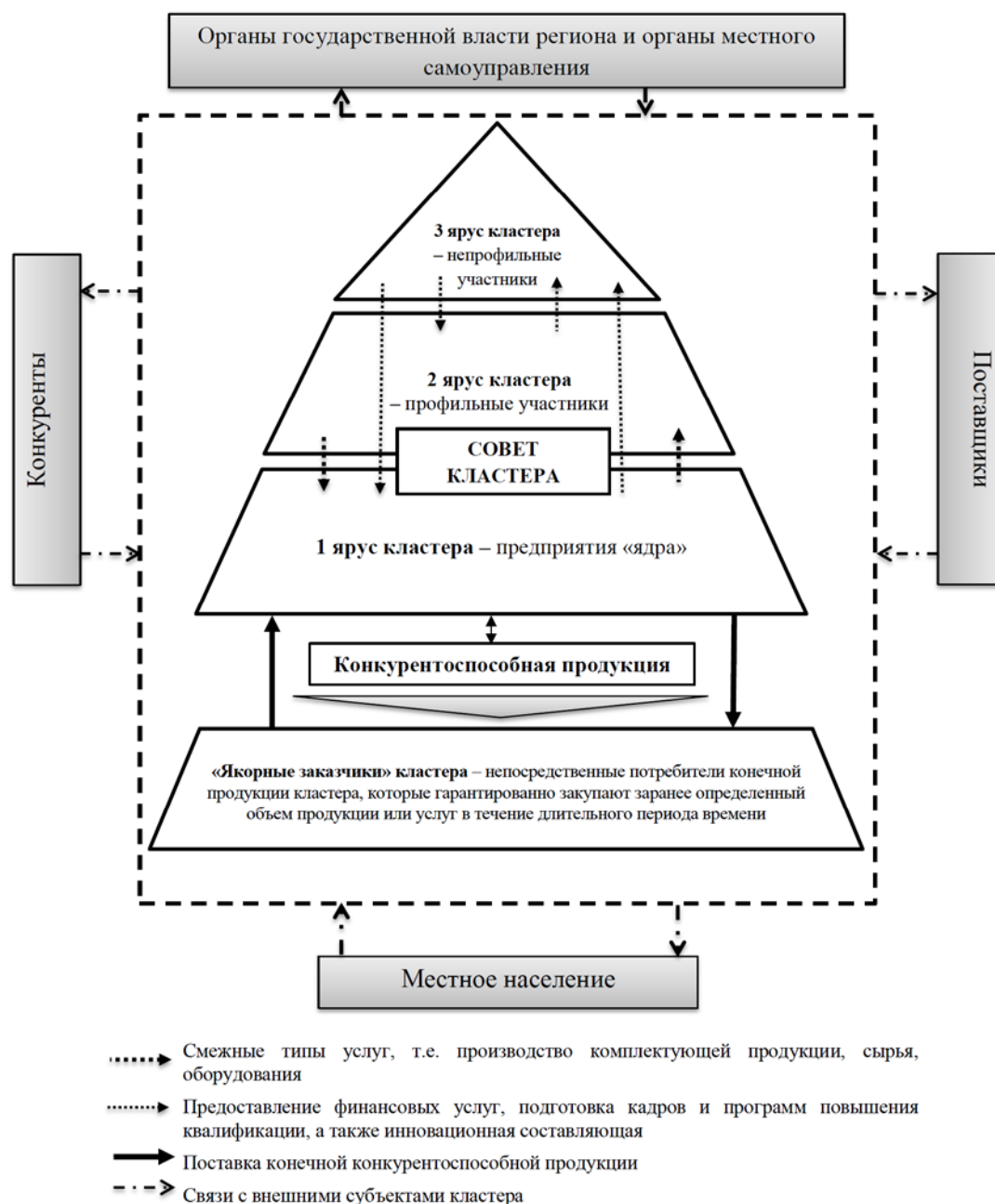
Вторым уровнем или «профильными участниками кластера» являются группирующиеся вокруг «ядра» предприятия, которые напрямую обеспечивают эффективное функционирование «ядра» кластера. Они предлагают смежные услуги, т.е. производят для «кластерного ядра» комплектующую продукцию, сырье, оборудование и т.п. Это могут быть как крупные, так и средние и малые предприятия.

Субъектами третьего уровня или «непрофильными участниками кластера» являются компании и организации, деятельность которых не связана напрямую с функционированием предприятий «ядра», но она обязательна, поскольку они образуют экономическую инфраструктуру кластера. К ним можно отнести финансово-кредитные учреждения и инвестиционные фонды, общественные, образовательные, научно-исследовательские организации.

Для обеспечения кооперации и эффективного управления взаимодействием хозяйствующих субъектов всех трех уровней организованного кластера необходимо наличие единого органа стратегического управления кластером – Совета кластера. Основными функциями Совета кластера являются: определение стратегии развития кластера, формирование отраслевого заказа на подготовку кадров, обеспечение взаимодействия всех участников кластера, а также формирование фондов и создание бренда кластера.

Кроме того, особо стоит выделить субъектов внешней среды организованного кластера, которые непосредственно не входят в число его участников. Это предприятия-конкуренты и поставщики, не являющиеся участниками кластерного объединения, региональные и местные органы власти, а также население региона.

Все вышеперечисленное позволяет нам составить ярусную модель регионального организованного кластера, приведенную на рисунке.



Ярусная модель организованного кластера

Таким образом, разработанная модель организованного кластера представляет собой систему вертикальных и горизонтальных связей между производителями и потребителями продукции кластера, органами государственного управления, образовательными и исследовательскими организациями, финансово-кредитными учреждениями и прочими структурами. В отличие от аналогичных исследований, особенностью представленной модели является то, что она учитывает интенсивность и характер взаимосвязей между субъектами внешней и внутренней среды организованного кластера, активизирующих кластерообразующие процессы в экономике региона, акцентирует внимание на роли «якорных» заказчиков в развитии кластерных структур.

Список литературы

1. Базуева Е.В., Жуланов Е.Е., Карлина Т.В., Ковалева Т.Ю., Миролюбова Т.В., Шульц Д.Н. Конкурентоспособность и управление развитием национальной и региональной экономики: синтез иерархического и институционального анализа // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика» = Perm University Herald. Economy. 2016. № 1(28). С. 7–40.
2. Базуева Е.В., Оборина Е.Д., Ковалева Т.Ю. Обоснование предпосылок формирования и развития высокоэффективных кластеров в региональной экономике: обзор отечественного и зарубежного опыта // Вестник Пермского университета. Сер. «Экономика». 2016. №2 (29). С. 93–108.
3. Гафуров И.Р., Васильев В.Л., Кашибиева Р.Р. Инновационные кластеры и социально-экономическое развитие регионов: анализ методических подходов. М.: «Ан-кил». 2012. 292 с.
4. Использование кластерного подхода в модернизации экономического пространства Российской Федерации / под ред. А.И. Татаркина. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2013. 559 с.
5. Казакова Д.М., Смирнова В.Л. Кластерные эффекты межфирменного взаимодействия // Журнал экономической теории. 2015. №2. С. 125–129.
6. Кетова Н.П. Территориально-отраслевые кластеры и партнерские сети: новые возможности «вписывания» российских регионов в глобальное рыночное пространство // Южно-российский форум: экономика, социология, политология, социально-экономическая география. 2011. №1 (2). С.12–24.
7. Ковалева Т.Ю., Базуева Е.В. Детерминанты качества системы институтов кластерного развития региональной экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2016. №1. С. 21–30.
8. Ковалева Т.Ю., Радионова М.В. Обоснование приоритетных факторов эффективного кластерного развития региональной экономики // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. 2016. Том 15. №6. С. 868–888.
9. Ковалева Т.Ю., Якимова Е.А. Организованный кластер как фактор устойчивого развития региона: трактовка и преимущества создания // Наука и образование в обеспечении устойчивого развития региона: материалы. V Рос. с междунар. участием науч.-практ. конф. (18 апреля 2017 г., г. Пермь, Россия): В 2 ч. Ч. I. Наука и образование в обеспечении устойчивого развития социально-экономических систем / ред. кол.: В.В. Рябухин, Е.Б. Аликина, Н.И. Кириенко, Н.А. Дудина; Перм. гос. гуманит.-пед. ун-т. Пермь, 2017. С. 49–53.
10. Портер М. Конкуренция. М.: Изд. Дом «Вильямс», 2005. 608 с.
11. Савинова О.В., Денисова Д.П. Роль кластеров в повышении конкурентоспособности региона // Новая наука: теоретический и практический взгляд. 2015. №5 (1). С. 142–146.
12. Филиппов П. Кластеры конкурентоспособности // Эксперт Северо-Запад. 2003. №43 (152). URL: <http://expert.ru/northwest/2003/43/42no-sanal/> (дата обращения: 19.12.2018).
13. Цуканов Д.Г. Об организации государственной поддержки промышленных кластеров. МИНПРОМТОРГ России от 19.11.2015. URL: http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/CI_organization.pdf (дата обращения: 22.01.2019).
14. Andersson T., Serger S.S., Sorvik J., Wise Hannsson E. The cluster policies white-book. IKED. Malmo, 2004. 250 p.

15. *Bergman E.M., Feser E.J.* Industrial and regional clusters: Concepts and comparative applications. URL: <http://rri.wvu.edu/webbook/bergman-feser/chapter2.htm#2.2> (дата обращения: 13.12.2018).
16. *Delgado M., Porter M., Stern S.* Convergence, clusters and economic performance // NBER working paper series. 2012. URL: <http://www.nber.org/papers/w18250.pdf> (дата обращения: 02.01.2019).
17. *Karlsson C., Mellander C., Paulsson T.* Spatial ICT clusters in Sweden – An empirical method to identify a necessary condition for existence. 2003. URL: https://www.econstor.eu/bitstream/10419/116050/1/ERSA2003_222.pdf (дата обращения: 05.01.2019).
18. *Ketels C.* The Development of the cluster concept – present experiences and further developments // NRW conference on clusters. Duisburg. Germany. 2003. P. 1–25.
19. *Rosenfeld S.A.* Bringing business clusters into the mainstream of economic development // European Planning Studies. 1997. №5. P. 3–23.
20. *Sölvell Ö., Lindqvist G., Ketels Ch.* The cluster initiative Greenbook. Stockholm: Ivory Tower Publ., 2003. 93 p.
21. *Van den Beger L., Braun E., van Winden W.* Growth clusters in European cities: an integral approach // Urban Studies. 2001. Vol. 38, Iss. 1. P. 185–205.

ESTABLISHMENT OF ORGANIZED CLUSTERS IN THE ECONOMY OF THE REGION

T. Kovaleva, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: kovalevatu@yandex.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

E. Yakimova, Undergraduate

E-mail: elena.yakimova.psu@yandex.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

In the article is substantiated the need for clustering regional economic space on the basis of creating organized clusters, which are a complex of interrelated enterprises and organizations being in close territorial proximity and competing with each other, but at the same time interacting closely under the auspices of a specially created non-profit organization. The advantages of the organized regional economy clustering are systematized, including the economic, social, communication, image and political effects of merging enterprises and organizations into a cluster. A tiered model of an organized cluster has been developed, uniting participants of cluster interaction and focusing on the role of «anchor» customers in the development of regional clusters.

Keywords: organized cluster, regional economy, cluster economic space, clustering effects, regional competitiveness, cluster structure, model.

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В МИРЕ

И.Ю. Мерзлов, докт. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента

Электронный адрес: imerzlov@yandex.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

О.Е. Носкова, старший преподаватель

Электронный адрес: skova@bk.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Государственно-частное партнёрство (ГЧП) по итогам 2018 г. остается одним из наиболее распространенных в мире инструментов, обеспечивающих привлечение инвестиций в дальнейшее развитие инфраструктурных отраслей. При этом мировой анализ опыта реализации проектов ГЧП позволяет сформулировать ряд выводов, определяющих современные общемировые тенденции развития ГЧП. В данной работе приводится их характеристика.

Ключевые слова: Государственно-частное партнёрство (ГЧП), проекты ГЧП, инфраструктура.

Государственно-частное партнёрство (ГЧП), впервые появившись в современном виде в Англии и Австралии в 80-е гг. XX в., как альтернативный механизм реализации капиталоемких инвестиционных проектов в инфраструктурных отраслях, получает всё большее распространение, как в развитых, так и развивающихся странах по всему миру.

По мере реализации все новых и новых проектов ГЧП начинают корректироваться подходы к пониманию этого комплексного социально-экономического явления, разрабатываются новые и совершенствуются существующие методики реализации ГЧП.

По данным Мирового банка (Worldbank) суммарные общемировые частные инвестиции развивающихся стран в проекты ГЧП за 2018 г. составили 90 трлн долл. США, количество профинансированных проектов – 335. При этом наибольший объём инвестиций обеспечил Китай (его доля в общем объеме инвестиций в проекты ГЧП за 2018 г. – 31%, преимущественно это проекты, связанные с дорожным строительством). Второе и третье место по объему инвестиций в проекты ГЧП занимают, соответственно, Индия (11,7 трлн долл. США) и Турция (7,9 трлн долл. США) [8].

Определим основные тренды, присущие современному этапу развития государственного-частного партнёрства в мировой теории и практике.

В последние годы наблюдается постепенное смещение акцентов в оценке проектов ГЧП от концепции «Value for money» (в её основе лежит принцип нахождения лучшего соотношения цены и качества, включая расчет эффективности для бюджета) к подходу, основанному на приоритезации ценностей, которые принесет реализация проекта ГЧП для людей, общества. Такой подход получил название «Ценность для людей» (Value for People). Как следствие, органы исполнительной власти все чаще рассматривают механизмы ГЧП как инструменты реализации стратегий устойчивого развития

(Sustainable Development Goals (SDGs)). К тому же такое понимание целей реализации проектов ГЧП становится доминирующим у институтов развития, принимающих решения об условиях финансирования соответствующих инициатив. Можно предположить, что данная тенденция будет способствовать росту проектов ГЧП в социальной сфере, включая здравоохранение, ЖКХ и образование [1].

В условиях продолжающихся стагнационных процессов в экономике большинства стран доступ к заёмному финансированию по-прежнему является существенно ограниченным. При этом институциональные инвесторы предъявляют всё большие требования к качеству проработки проектов ГЧП с точки зрения минимизации рисков и максимизации их устойчивости. В том числе эта тенденция ярко проявляется в строительных проектах, подверженных риску существенного изменения климатических условий [3].

Первая массовая «волна» проектов ГЧП относится к 90-м гг. XX в. В этот период времени такие страны как Великобритания, Австралия и ряд европейских государств начали активно реализовывать инфраструктурные проекты, основываясь на механизмах ГЧП. При этом средний срок проектов ГЧП составляет около 30 лет. Следовательно, уже сейчас эти страны начинают сталкиваться с необходимостью принятия решений относительно дальнейших стратегий работы с данными проектами. После завершения проекта ГЧП, кто должен дальше обеспечивать его эксплуатацию и техническое обслуживание: тот же частный партнёр, либо необходимо искать нового частного партнёра (и проводить соответствующие конкурсные процедуры), либо это должны делать органы исполнительной власти. При этом необходимо учитывать тот фактор, что государственный сектор не имеет достаточных ресурсов для эффективного управления этим проектами. Следовательно, это обстоятельство открывает дополнительные возможности для частных инвесторов, ищущих варианты участия в проектах ГЧП [2].

Предыдущая тенденция неразрывно связана с тем фактом, что массовое завершение «первой волны» проектов ГЧП даст большой фактический материал, анализ которого позволит в действительности оценить, насколько эффективно ГЧП относительно госзакупок и, возможно, выработать более эффективные модели реализации проектов ГЧП на будущее.

Очевидна тенденция, связанная с тем, что подавляющее большинство стран, активно применяющих ГЧП, продолжают совершенствовать свое законодательство, регулирующее вопросы имплементации ГЧП. Данное обстоятельство позволяет прогнозировать, что в ближайшем будущем ряд имеющихся правовых ограничений реализации проектов ГЧП будет снят. Это, в свою очередь, будет способствовать росту спроса и конкуренции со стороны частных инвесторов на участие в проектах ГЧП.

Один из факторов, ограничивающих интерес частных инвесторов к участию в проектах ГЧП, заключается в отсутствии прозрачных конкурсных процедур. Эта проблема особенно остро стоит в большинстве развивающихся стран. Тем не менее, последнее десятилетие наблюдается устойчивый тренд, связанный с повышением прозрачности и снижением коррупционных факторов в организации государственных закупок. Все чаще правительства начинают использовать электронные платформы организации торгов, обеспечивающие большую транспарентность и упрощающие доступ к участию в госзакупках.

Растущая заинтересованность государственного сектора в успешной реализации проектов ГЧП приводит к тому, что всё большее внимание уделяется развитию профессиональных компетенций госслужащих в сфере практического применения механизмов ГЧП. Кроме того, следует отметить, что развитию данного тренда способствует и то, что все больше стран мира на государственном и региональном уровнях создают отдельные

структурные подразделения, ответственные за развитие ГЧП. Данное обстоятельство выступает основой для повышения уровня и качества проработки вновь иницируемых проектов ГЧП.

Ограниченность бюджетов подавляющего большинства стран стимулирует правительства фокусироваться на достижение целей, зафиксированных в соответствующих национальных стратегиях развития. Это неизбежно приводит к тому, что правительства государств требуют от своих отраслевых министерств и региональных/муниципальных уровней государственного управления поддержки тех проектов ГЧП, которые соответствуют целям национальных программ развития. Как следствие, повышается контроль за состоянием долговой нагрузки бюджетов всех уровней, а принятие решений в отношении новых проектов ГЧП проходит «жесткую» оценку на предмет бюджетной эффективности.

Многие развивающиеся страны проводят целенаправленную политику по популяризации участия местных банков в проектах ГЧП. В дальнейшем эта тенденция может привести к росту ликвидности национальной банковской системы и откроет источники финансирования для небольших проектов ГЧП, которые не являются инвестиционно привлекательными для международных банков [6].

Всё больше государств вступают в конкурентную борьбу за привлечение прямых зарубежных инвестиций. В частности, это выражается в том, что национальные правительства начинают системно формировать положительный информационный фон, связанный с историями успеха реализации проектов ГЧП, совершенствовании соответствующих разделов законодательства и минимизации рисков частных инвесторов, планирующих участие в проектах ГЧП. Кроме того, национальные программы привлечения иностранных инвестиций напрямую связаны с созданием благоприятных для инвесторов условий участия в процедурах государственных закупок.

Государственный сектор снижает интерес к проектам ГЧП, которые иницирует частный бизнес. Данная тенденция связана с тем, что коррупционный фактор зачастую делает такие проекты не соответствующими целям социально-экономического развития и экономически нецелесообразными. В этой связи большинство стран продолжает работу по совершенствованию законодательства, связанного с объективной оценкой проектов ГЧП, инициаторами которых является частный сектор, в том числе в части разработки объективных условий проведения конкурсных процедур [7].

Растет число различного рода организаций, заявляющих целью своей деятельности развитие ГЧП. Примерами таких вновь созданных организаций могут служить следующие: Центр ГЧП при Европейской экономической комиссии ООН (UNECE International PPP Centre of Excellence) [9], включающий Центр устойчивого развития Нового Орлеана (New Orleans Resilience and Sustainability Center) [5] и франкфуртский Центр ГЧП в области здравоохранения, а также афганский Центр ГЧП (Afghan PPP Hub) и Всемирная Ассоциация практиков ГЧП (World Association of PPP Practitioners) [10].

Среди подходов к организации финансирования проектов ГЧП все большее распространение получает исламское финансирование. В первую очередь, это связано с тем, что ГЧП начинает интенсивно применяться и в исламском мире [4].

Приведенный анализ позволяет сделать выводы о том, что ГЧП продолжает оставаться одним из наиболее востребованных инструментов, обеспечивающих развития инфраструктуры как на национальном, так и региональном уровнях. При этом наблюдается дальнейшая эволюция подходов, основанных на использовании ГЧП, заключающаяся как в совершенствовании законодательной базы, качественном изменении понимания целей и задач ГЧП, так и в улучшении функциональности и понятности всех этапов проекта как частной стороны, так и для государства.

Список литературы

1. *Baxter D.* 2018: Are we ready to commit to building resilient infrastructure? URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/2018-are-we-ready-commit-building-resilient-infrastructure> (дата обращения: 14.06.2019).
2. *Baxter D.* Regenerative PPPs (R+PPP): Designing PPPs that keep delivering. URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/regenerative-ppps-rppp-designing-ppps-keep-delivering> (дата обращения: 14.06.2019).
3. *Hayek Z.* Ready to launch: The World Association of PPP Units & PPP Professionals. URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/ready-launch-world-association-ppp-units-ppp-professionals> (дата обращения: 14.06.2019).
4. *Mobilizing islamic finance for infrastructure public-private partnerships.* International Bank for Reconstruction and Development. The World Bank, 2017. 97 p. URL: https://ppiaf.org/documents/5369?ref_site=ppiaf(дата обращения: 14.06.2019).
5. *New Orleans Resilience and Sustainability Center.* URL: <https://ippprc.org/> (дата обращения: 14.06.2019).
6. *Nyirinkindi E.* PPP reflections for a new year. URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/ppp-reflections-new-year>(дата обращения: 14.06.2019).
7. *Philippe Neves Ph., Samos J., Motolese G.* Unsolicited proposals in infrastructure: a balancing act between incentives vs. competition. URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/unsolicited-proposals-infrastructure-balancing-act-between-incentives-vs-competition> (дата обращения: 14.06.2019).
8. *Private Participation in Infrastructure (PPI) Annual Report.* The World Bank, 2018. p.34 URL: https://ppi.worldbank.org/~media/GIAWB/PPI/Documents/Global-Notes/PPI_2018_AnnualReport (дата обращения: 14.06.2019).
9. *UNECE International PPP Centre of Excellence.* URL: <https://www.unece.org/icoeppp.html> (дата обращения: 14.06.2019).
10. *World Association of PPP Practitioners.* URL: <https://blogs.worldbank.org/ppps/ready-launch-world-association-ppp-units-ppp-professionalshtml> (дата обращения: 14.06.2019).

MODERN WORLDWIDE TRENDS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS

I. Merzlov, Doctor of Econ. Sciences, Associate Professor, Head of management department

E-mail: imerzlov@yandex.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

O. Noskova, Senior Lecturer

E-mail: skova@bk.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

At the end of 2018 Public-private partnerships (PPPs) remains one of the most common tools in the world to attract investment in the further development of infrastructure industries. At the same time, the world analysis of PPPs experience allows us to formulate a number of conclusions that determine the current global trends in PPP development. This paper presents their characteristics.

Keywords: Public-private partnership (PPP), PPPs projects, infrastructure.

РАЗВИТИЕ АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КЛАСТЕРА В УЗБЕКИСТАНЕ

М. Мўйдинов, сотрудник

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

В статье раскрываются сущность и значение хлопково-текстильного кластера, являющегося составной частью АПК, разъясняются преимущества, особенности и принципы формирования в местных условиях, а также освещаются практические вопросы реализации пилотного проекта, где достигнуто заметное улучшение результатов деятельности участников инновационной структуры хозяйствования.

Ключевые слова: кластер, АПК, инновационная структура, кластерная политика.

Общеизвестно, что основной целью экономической политики каждой страны является достижение конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке, повышение благосостояния населения за счет повышения экономической эффективности предприятий.

Мировой опыт показывает, что реализация кластерной политики служит достижению этих целей.

В настоящее время в развитии межотраслевых связей и углублении интеграции наиболее актуальной проблемой является формирование кластера.

Для участников хлопкового рынка кластер позволяет повысить материальную заинтересованность каждого участника этой структуры субъектов хозяйствования, что даёт возможность существенно улучшить технико-экономические показатели выпускаемой продукции на всех этапах создания конечной продукции – увеличение объёма выпускаемой продукции за счет ускорения продвижения товара к потребителю, улучшение качества продукции, повышения производительности, снижение себестоимости продукции и т.п.

Несомненно, эти процессы играют особую роль в совершенствовании и развитии агропромышленного производства в Узбекистане. Это способствует устойчивости экономического роста и повышению эффективности структур подвергшихся этому организационному нововведению. Наиболее значимая ценность кластеризации в агропромышленном комплексе вообще и в хлопководстве в частности, является то, что в настоящее время хлопковое волокно, как и другие виды сырья, на мировом рынке продаётся по относительно низким ценам и в этих условиях у производителей этого ценнейшего технического сырья отсутствуют достаточные основания для материальной заинтересованности, кластеризация же позволяет обеспечить не только повысить доходы каждого участника, но и обеспечивает дополнительную занятость, за счет невовлеченной части населения. Этот момент для республики вообще, и для её регионов в частности имеет огромное значение, т.к. республика является трудоизбыточной зоной и в силу чего вопросы трудоустройства незанятой части населения находятся в центре социально – экономической политики государства.

В советскую эпоху в Узбекистане существовала монополия хлопка и Узбекистан, производя 2/3 части хлопка – сырья союза, был главным поставщиком хлопка – волокна и для других республик бывшего Советского Союза и для других зарубежных стран. Кстати сказать организационные вопросы (на какой площади возделывать, по какой цене продавать и в какую страну продавать и т.п.) решались в центре, по отношению к нему Узбекистан, как и другие республики союза был субъектом.

В годы независимости в этой области были проведены глубокие структурные реформы, которые в первую очередь охватили именно аграрный сектор, в частности хлопководства. В результате кардинальных аграрных реформ, основанных на потребностях экономики и населения страны произошли структурные изменения, связанные с обеспечением зерном потребностей населения и промышленности сырьём, что потребовало отведения значительную часть посевных площадей под зерновые культуры за счет сокращения посевов хлопка – сырья и республика взяла решительный курс на обеспечение зерновой независимости. Тем самым в аграрном секторе экономики была республики ликвидирована монополия хлопка и установилась «двоевластие» культур в земледелии.

Новое руководство страны одной из важнейших задач, стоящих перед страной, не без основания считает модернизацию сельского хозяйства на основе инновационного подхода, путём внедрение новых прогрессивной агротехники и агротехнологии, Вместе с тем в центре политики аграрных реформ находятся и организационно-экономические вопросы, которые вошли в качестве составной части в стратегию развития республики по пяти приоритетным направлениям развития на 2017–2021 гг.

В Стратегии действий ставится амбициозная задача по переориентированию экономики от экспорта сырья на экспорт готовой продукции с высокой добавленной стоимостью. В реализации этого в конкретной отрасли, например в хлопководстве е важную роль играет кластеризация в соответствии с этой установкой 2018 г. был реализован пилотный хлопково-текстильный кластер в Риштанском районе Ферганской области, который показал неоспоримые преимущества подобной организации производственно-хозяйственной деятельности, охватывающий всю цепочку от выращивания сырья до получения конечной готовой к потреблению продукции (рисунок).



Структура хлопково-текстильного кластера

Надо сказать, что в результате реализации пилотного проекта в Риштанском районе Ферганской области новой организационной формы хозяйствования, каковым является кластер, был достигнут значительный прогресс в деятельности участников новообразованной хозяйственной структуры, что ранее в практике хлопководства не наблюдалось. Это касается в первую очередь хлопкосеющих фермерских хозяйств. По новой форме хозяйствования в их деятельности произошли следующие позитивные изменения:

Значительно упорядочилось проведение агротехнических мероприятий (проведение подготовительных работ к севу и осуществление посева, обработка посевов и др.)

Был достигнут большой прогресс в сокращении сроков сбора хлопка, что имеет немаловажное значение в повышении качества хлопка – волокна.

Заметно сократились производственно – хозяйственные, особенно трудовые затраты, в результате упорядочения агротехнических мероприятий и сокращения уборочного сезона.

Без лишнего администрирования и нажима был получен запланированный урожай, чего ранее никогда не наблюдалось и др.

Список литературы

1. *О Государственной программе по реализации Стратегии действий по пяти приоритетным направлениям развития Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.*, Указ Президента Республики Узбекистан, 28 ноября 2017.
2. *Грядов С.И., Ковалева И.В.* Агропромышленный кластер: проблемы и перспективы развития // Вестн. Алтайского гос. аграр. ун-та. 2009. №4 (54). С. 74–76.
3. *Семина Л.А.* Развитие инвестиционно-инновационной деятельности в сельском хозяйстве (теория, методология, практика): дисс. д-ра экон. наук. М., 2012. 327 с.
4. *Ковалева И.В.* Инвестиционная привлекательность молочно-продуктового подкомплекса АПК (теория, методология, практика): дис. д-ра экон. наук. М., 2008. 356 с.

THE DEVELOPMENT OF AGRO INDUSTRIAL CLUSTERS IN UZBEKISTAN

M. Muginov, employee

Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

The article reveals the dryness and significance of the cotton-textile cluster, which is an integral part of the agro-industrial complex, explains the advantages, features and principles of formation in local conditions, and also highlights the practical issues of the pilot project, where there has been a noticeable improvement in the performance of participants in the innovative economic structure.

Keywords: cluster, agroindustrial complex, innovative structure, cluster policy.

ВНЕДРЕНИЕ АВТОМАТИЗИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ОТХОДАМИ» КАК ЭЛЕМЕНТ ЦИФРОВИЗАЦИИ «МУСОРНОЙ РЕФОРМЫ» В ПЕРМСКОМ КРАЕ

М.А. Мухин, старший преподаватель

Электронный адрес: cseed@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15

К.Н. Оганян, помощник директора Пермского краевого государственного унитарного предприятия «Теплоэнерго»

Электронный адрес: knoganian@mail.ru

614081, Россия, Пермь, ул. Плеханова, 51в

В статье рассматривается вопрос цифровизации процессов контроля и анализа системы обращения с твердыми коммунальными отходами (транспортировка, утилизация и захоронение) на территории Пермского края путем внедрения автоматизированной системы управления, предназначенной для автоматизации процессов оперативного управления деятельности Регионального оператора по обращению с твердыми коммунальными отходами.

Ключевые слова: цифровизация, экологическая цифровизация, реформа коммунальной системы, региональный оператор, твердые коммунальные отходы.

Современный этап социального и экономического развития характеризуется цифровизацией большинства сфер жизнедеятельности, что приводит к росту эффективности управления, повышению качества жизни, снижению негативного влияния на окружающую среду и т.д. Цифровизация революционно пришла на смену информатизации и компьютеризации, характеризуется цифровым представлением информации. К предпосылкам цифровизации на государственном уровне можно отнести активное развитие интернет-технологий, повсеместное распространение мобильных устройств, глубокую интеграцию в жизнь социальных сетей [1, с. 50].

К возможностям, которые могут быть обеспечены государством для внедрения цифровизации, можно отнести создание и совершенствование нормативно-правовой базы, повсеместный переход государства к электронному взаимодействию в режимах «G2G» («государство-государство»), «G2C» («государство-общество»), «G2B» (государство-бизнес), обеспечение одновременной цифровизации бюджетных учреждений всех уровней, максимальную цифровизацию жизни каждого жителя страны, предполагающую проникновение цифровых отношений на все уровни взаимодействия ее участников – от личных до государственных.

Предпосылками отраслевой цифровизации являются большой объем информации как основного отраслевого ресурса (например, в финансовом секторе, городском хозяйстве, ЖКХ), стремительно меняющиеся требования со стороны контрольных и надзорных органов, повышающийся запрос со стороны общества. Сегодня цифровая транс-

формация охватывает все сферы экономики, даже сопровождает товары на протяжении всего жизненного цикла, вплоть до его утилизации.

В 2018 г. министр природных ресурсов и экологии Российской Федерации Дмитрий Кобылкин во время визита в Кузбасс заявил: «Цифровизация в сфере экологии – это будущее. Оно неизбежно» [15], что стало отправной точкой для реализации множества проектов в этой сфере, в т.ч. переход на новую систему обращения с твердыми коммунальными отходами (далее – ТКО), получившая название «мусорная реформа», массовый переход к которой, с разной эффективностью, произошел к 1 января 2019 г.

В связи с изменением законодательства на территории Российской Федерации, в том числе и на Пермском крае, был запланирован и осуществлен поэтапный запуск новой системы регулирования в области обращения с ТКО [8].

В ходе реализации новых подходов были введены новые понятия «оператор-возчик» (осуществляют сбор ТКО с контейнерных площадок), «оператор-полигон» (принимают и организуют захоронение ТКО) и «региональный оператор».

Региональный оператор – это ключевое звено новой системы обращения с ТКО, организация, которая несет ответственность за весь цикл жизни ТКО, включая организацию их сбора, транспортировки, обработки, утилизации, обезвреживания и захоронения в специально отведенных для этого местах, оказывает коммунальную услугу физическим и юридическим лицам [16]. Новые подходы перевели обращение с отходами в полноценную коммунальную услугу, а введение региональных операторов – это элемент повышения эффективности контроля за процессом обращения с ТКО, оптимизации процессов в сфере.

В Пермском крае с 1 января 2019 г. свою деятельность по предоставлению услуг потребителям, как региональный оператор, начало Пермское краевое государственное унитарное предприятие «Теплоэнерго», работает 11 операторов-возчиков и 16 операторов-полигонов [8]. В зону ответственности оператора входит не только организация, сбор, транспортировка, обработка, утилизация, обезвреживание и захоронение ТКО, но и полный контроль за исполнением всех вышеуказанных функций, а также ведение договорных отношений с контрагентами (юридические и физические лица) [12].

По состоянию на май 2019 г. все отчетные данные, предоставляемые операторами-возчиками и операторами-полигонами, обрабатываются и заносятся в систему регионального оператора специалистами вручную, при том, что на территории края функционирует порядка 470 автомобилей-мусоровозов, а один автомобиль в течение месяца используется разными операторами-возчиками, что усложняет процесс контроля и определения затраченных на транспортировку ТКО ресурсов. Проблему дополняет и тот факт, что не каждая машина оператора-возчика заезжает на территорию оператора-полигона. Часть машин транспортирует мусор только до перегрузочных станций, там он подвергается прессовке, загружается в другой автомобиль и только потом попадает на полигон. Вся информация о вышеперечисленных операциях и расчеты формируются, также, вручную, что усложняет работу регионального оператора.

Для решения данных проблем Правительством Пермского края принято решение о создании на базе регионального оператора автоматизированной системы управления отходами.

Автоматизированная система управления «Управление отходами» (далее – Система) предназначена для автоматизации процессов оперативного управления деятельности регионального оператора по обращению с твердыми коммунальными отходами, в том числе, для поддержки процесса проведения договорной кампании регио-

нального оператора, распределения территории на зоны ответственности транспортировщиков ТКО, планирования задач транспортированию ТКО и отслеживания их выполнения [13, с. 64].

Основная цель поддержки и сопровождения Системы – обеспечение круглосуточной бесперебойной работы Системы, реализация полномочий Заказчика в области осуществления деятельности по поддержке процессов оперативного управления деятельностью регионального оператора по обращению с твердыми коммунальными отходами.

Система должна включать в себя следующие функциональные блоки:

1. Ведение базы договоров с отходообразователями;
2. Формирование начислений;
3. Планирование рейсов и отслеживание их выполнения;
4. Оптимизация запланированных рейсов;
5. Мобильное приложение для онлайн-отчетности по выполнению рейсов и фотофиксации контейнерных площадок до и после очистки;
6. Мониторинг перемещения транспорта;
7. Система фиксации фактов взвешивания на объектах обращения с отходами;
8. Формирование отчетов;
9. Регистрация обращений [13, с. 65].

Порядок функционирования системы и ее преимущества мы рассмотрим на примере блоков взаимодействия регионального оператора с операторами-возчиками и операторами-полигонами.

Планирование рейсов и отслеживание их выполнения.

Сейчас данную информацию можно получать только по отчетам оператора-возчика по истечению месяца и обрабатывать их вручную. В Системе функциональный блок планирования рейсов и отслеживания их выполнения должен включать в себя возможности формирования планов рейсов транспортных средств и отслеживания процесса их выполнения.

План рейса должен состоять из следующих элементов:

- транспортная база;
- планируемые к посещению контейнерные площадки;
- объект выгрузки ТКО;

План рейса должен отображаться как в виде списка, так и на карте Пермского края, графически. Должна быть возможность изменения запланированного порядка посещения контейнерных площадок.

Фиксация фактов посещения контейнерных площадок должна производиться с помощью:

- специализированного мобильного приложения водителя мусоровоза.
- установленных на мусоровозах трекеров систем GPS или ГЛОНАСС.

По посещенным контейнерным площадкам в Системе должно отображаться время фактического посещения, состояние и степень заполненности, фотография до и после очистки контейнерной площадки. В случае невозможности чистки контейнерной площадки должна отображаться причина невозможности очистки и фотография, подтверждающая данную причину [13, с. 66].

Все это позволит улучшить работу по вывозу мусора и очистке контейнерных площадок, а так же усилить контроль за выполнением оператором-возчиком своих обязанностей своевременно и в полном объеме.

Оптимизация запланированных рейсов.

Сейчас данная функция не может контролироваться со стороны регионального оператора, т.к. оператор-возчик самостоятельно планирует траекторию движения машин.

В Системе функциональный блок оптимизации запланированных рейсов должен позволять производить автоматическую прокладку маршрута по запланированным в рейсе контейнерным площадкам с учетом графа дорог используемой картографической подосновы Пермского края. При этом последовательность посещения контейнерных площадок должна быть оптимизирована. По результатам прокладки на карте Пермского края должна отображаться линия проложенного маршрута [13, с. 66]. Это позволит отслеживать в режиме онлайн траекторию движения машин, что приведет к экономии расходов на транспортировку ТКО.

Мобильное приложение водителя.

Благодаря этой функции фиксация фактов посещения контейнерных площадок должна производиться с помощью специализированного мобильного приложения, предназначенного для водителя мусоровоза.

Мобильное приложение должно будет обладать следующим функционалом:

- Загрузка с серверной части Системы плана рейса на текущий день, включающего транспортную базу, планируемые к посещению контейнерные площадки, объект выгрузки ТКО;
- Отображение плана рейса и статуса его выполнения на карте Пермского края и в виде списка;
- Заполнение отчета о посещении контейнерной площадке, фотофиксация контейнерной площадки до и после ее очистки, сохранение отчета локально и передача его на сервер подсистемы при наличии связи;
- Заполнение отчетов о невозможности посещения контейнерной площадки с фотофиксацией причины, сохранение отчета локально и передача его на сервер подсистемы при наличии связи;
- Запись трека передвижения транспортного средства, сохранение его локально и передача его на сервер подсистемы при наличии связи [13, с. 67].

Мониторинг перемещения транспорта.

Сейчас для отслеживания перемещения машины того или иного оператора-возчика специалистам Регионального оператора необходимо заходить в систему каждого из 11 операторов-возчиков под своим логином и паролем, вручную проводить выгрузку информации.

В Системе мониторинг перемещения транспорта должен производиться при условии трансляции данных в Систему в формате «Wialon IPS», возникнет возможность контроля фактического трека машины оператора-возчика и отслеживания передвижения объекта по территории региона на карте Пермского края с временной шкалой, что позволит определить местоположение мусоровоза в любой момент времени, с привязкой к конкретной точке на карте. Так же на карте должны быть отражены объекты: жилые многоквартирные и индивидуальные дома, предприятия, объекты размещения отходов (полигоны, свалки захоронения ТКО), мусоросортировочные и мусороперегрузочные станции, контейнерные площадки [13, с. 67]. Все это позволит оптимизировать операторов-возчиков в одной системе для удобства и оперативности получения информации о перемещении мусоровозов по территории Пермского края.

Система фиксации фактов взвешивания на объектах обращения с отходами.

Сейчас данная информация предоставляется региональному оператору оператора-полигона в виде ежемесячной отчетности.

В соответствии с Системой, объекты обращения с отходами будут оборудованы автоматизированным контрольно-пропускным пунктом с функционалом весового контроля (далее – КПП). Планируется, что Система управления КПП будет поддерживать интеграцию с внешними информационными системами путем обращения к соответствующим сервисам «JSON REST API», предоставляемым внешней информационной системой. Данная интеграция должна позволять осуществлять передачу во внешнюю информационную систему данных о результатах взвешивания по завершению каждого факта взвешивания. Минимальный состав данных по каждому факту выгрузки на объекте каждого транспортного средства:

- ID факта выгрузки транспортного средства;
- Дата/время въезда автомобиля в целях выгрузки;
- Дата/время выезда автомобиля после выгрузки;
- Масса транспортного средства на въезде;
- Масса транспортного средства на выезде;
- Допустимая погрешность результатов взвешивания;
- ID транспортного средства (в соответствии со справочником внешней информационной системы);
- Государственный номер транспортного средства;
- Объем кузова транспортного средства;
- Коэффициент сжатия отходов в мусоровозе;
- Фотография государственного регистрационного знака в момент въезда (в случае идентификации ТС по ГРЗ);
- RFID транспортного средства в момент въезда (в случае идентификации ТС по RFID-метке);
- Фотоматериалы в момент въезда (1 или более изображение);
- Фотоматериалы в момент выезда (при наличии);
- ID объекта обращения с отходами (в соответствии со справочником внешней информационной системы);
- Наименование объекта обращения с отходами [13, с. 68].

Это позволит региональному оператору видеть информацию в режиме онлайн без запросов ее у оператора-полигона и получать точные данные о фиксации выгрузки мусора на полигонах. Кроме того, при создании Системы региональный оператор обязывает операторов-полигонов ввести весы, фото и видео фиксацию на полигонах, что, в свою очередь, позволит усилить контроль за их деятельностью.

Исходя из вышеизложенного мы видим, что основной целью создания Системы является повышение экономической эффективности работы регионального оператора по обращению с отходами посредством автоматизации процессов организации и контроля транспортирования ТКО. Достижение цели планируется через решение следующих задач:

- планирование рейсов и отслеживание их выполнения;
- сокращение расходов за счет оптимизации маршрутов транспортирования ТКО и их разнарядки по транспортным средствам (ТС);
- обеспечение работы мобильного приложения для онлайн-отчетности по выполнению рейсов и фотофиксации контейнерных площадок до и после очистки;
- достижение оптимальной загрузки транспортных средств, осуществляющих транспортирование ТКО, за счет совершенствования алгоритмов планирования транспортирования ТКО;

- составление отчетов, содержащих сведения об объеме и (или) о массе образованных твердых коммунальных отходов, а также твердых коммунальных отходов, в отношении которых были осуществлены сбор, транспортирование, обработка, утилизация, обезвреживание, захоронение [13, с. 64].

Реализация вышеуказанных подходов является экспериментальным проектом цифровизации процесса контроля и анализа системы обращения с ТКО на территории Пермского края, запланированным в рамках реализации «мусорной реформы» в регионе.

Список литературы

1. *Халин В.Г., Чернова Г.В.* Цифровизация и ее влияние на российскую экономику и общество: преимущества, вызовы, угрозы и риски. / Управленческое консультирование. №10. 2018. С. 50.

2. *Федеральный закон от 24.06.1998 №89-ФЗ «Об отходах производства и потребления».* Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

3. *Федеральный закон от 27.07.2006 №149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации».* Консультант Плюс (дата обращения: 22.05.2019).

4. *Федеральный закон от 29.12.2014 №458-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «Об отходах производства и потребления», отдельные законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу отдельных законодательных актов (положений законодательных актов) Российской Федерации».* Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

5. *Постановление Правительства Российской Федерации от 06.05.2011 №354 «О предоставлении коммунальных услуг собственникам и пользователям помещений в многоквартирных домах и жилых домов».* Консультант Плюс (дата обращения: 22.05.2019).

6. *Постановление Правительства РФ от 03.06.2016 №505 «Об утверждении Правил коммерческого учета объема и (или) массы твердых коммунальных отходов».* Консультант Плюс (дата обращения: 22.05.2019).

7. *Постановление Правительства РФ от 22.09.2018 №1130 «О разработке, общественном обсуждении, утверждении, корректировке территориальных схем в области обращения с отходами производства и потребления, в том числе с твердыми коммунальными отходами, а также о требованиях к составу и содержанию таких схем».* Консультант Плюс (дата обращения: 22.05.2019).

8. *Закон Пермского края от 04.07.2018 N256-ПК «О реализации отдельных полномочий в области обращения с твердыми коммунальными отходами на территории Пермского края».* Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

9. *Постановление Правительства Пермского края от 20.09.2017 N790-п «Об утверждении Порядка организации и осуществления регионального государственного надзора в области обращения с отходами на территории Пермского края».* Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

10. *Постановление Правительства Пермского края от 08.06.2018 N307-п «Об утверждении Правил осуществления деятельности регионального оператора по обращению с твердыми коммунальными отходами».* Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

11. *Постановление Правительства Пермского края от 08.06.2018 N309-п «Об утверждении Порядка накопления твердых коммунальных отходов (в том числе их*

раздельного накопления) на территории Пермского края». Консультант Плюс (дата обращения: 23.05.2019).

12. *Приказ* министерства по управлению имуществом и земельным отношениям Пермского края СЭД-31-02-2-2-1143 от 14.09.2018 «Об утверждении новой редакции устава Пермского краевого государственного унитарного предприятия «Теплоэнерго».

13. *Конкурсная* документация на оказание услуг по предоставлению неисключительных прав на использование программного обеспечения автоматизированной системы управления отходами и выполнение работ по ее внедрению. 2019.С. 62-69.

14. *Доклад* Совета при Президенте Российской Федерации по развитию гражданского общества и правам человека по вопросам, связанным с обеспечением прав населения на охрану здоровья и благоприятную окружающую среду при утилизации отходов потребления. г. Москва, 2017. URL: https://www.greenpeace.org/russia/Global/russia/report/HRC_Report_2017.pdf/ (дата обращения: 22.05.2019).

15. URL: <http://ecokem.ru/glava-minprirody-dmitrij-kobylkin-zayavil-o-neobxodimosti-cifrovizacii-ekologii/> (дата обращения: 24.05.2019).

16. URL: <https://ukzhsk.ru/press-center/the-transition-to-the-new-system-of-waste-management/> (дата обращения: 22.05.2019).

IMPLEMENTATION OF THE AUTOMATED MANAGEMENT SYSTEM «WASTE MANAGEMENT» AS AN ELEMENT OF DIGITALIZATION «TRASH REFORM» IN THE PERM REGION

M. Mikhail, Senior Lecturer

E-mail: cseed@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

K. Oganyan, assistant director of the Perm regional state unitary enterprise «Теплоэнерго»

E-mail: knoganian@mail.ru

614081, Russia, Perm, Plekhanova st., 51 B

The article deals with the issue of digitalization of the processes of control and analysis of solid municipal waste management system (transportation, disposal and disposal) in the Perm region through the introduction of an automated control system designed to automate the processes of operational management of the activities of the Regional operator for solid municipal waste management.

Keywords: digitalization, environmental digitalization, utility system reform, regional operator, municipal solid waste.

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ УПРАВЛЕНИЯ В УЧРЕЖДЕНИЯХ СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ ДЛЯ ДЕТЕЙ

В.М. Ощепков, канд. экон. наук, доцент, заместитель декана по общим вопросам

Электронный адрес: viko@psu.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

М.А. Пименова, магистрант, заместитель директора по сопровождению семей
с детьми

Электронный адрес: m59000@mail.ru

ГКУСО ПК «Социально-реабилитационный центр для несовершеннолетних»
614033, Россия, г. Пермь, ул. Куйбышева, 169/4

Новые реалии современного общества диктуют необходимость внедрения новых технологий управления. Одной из важнейших сфер, где необходимо внедрение таких технологий, является социальная сфера. В статье рассмотрены современные концепции управления в учреждениях социального обслуживания для детей, такие как фандрайзинг, форсайт-сессии, облачные технологии.

Ключевые слова: управление, инновации, учреждения социального обслуживания, фандрайзинг, форсайт-сессии, облачные технологии, дорожная карта, краудсорсинг.

Развитие экономики России проходит в условиях опережающего развития научно-технического потенциала, его трансформации в инновации, и их активного внедрения в различные виды деятельности. Эта тенденция соответственно отражается и на социальной сфере. Построение системы государственного управления, особенно в области социальной политики и социальной поддержки граждан, является одной из первоочередных задач.

Различные государственные службы в совокупности и взаимодействии друг с другом образуют многоуровневую функциональную управленческую структуру по защите прав и законных интересов граждан, в том числе в сфере защиты детства. Эта сфера требует качественного оказания социальных услуг, поэтому в современных условиях необходимы новые подходы к управлению.

Важным импульсом инновационных преобразований в сфере социального управления стал ФЗ №442-ФЗ «Об основах социального обслуживания граждан в Российской Федерации». В соответствии с данным законом правовые, организационные и экономические основы регулирования социального обслуживания стали определяться в новом формате – изменились полномочия органов власти, а также характер прав и обязанностей получателей и поставщиков социальных услуг. Данный формат отражает процесс модернизации государственного управления социальными услуга-

ми на основе идей нового общественного управления, который должен приводить к устойчивым положительным изменениям качества жизни получателей услуг¹.

Получатели социальных услуг в учреждениях социальной сферы для детей – это семьи с детьми, находящиеся в трудной жизненной ситуации, так называемые «неблагополучные семьи». Такие семьи являются своеобразным зеркалом социального неблагополучия общества.

Сегодня жизнь многих российских семей осложнена экономической и бытовой неустроенностью, психологическими стрессами и неуверенностью в завтрашнем дне. На фоне ряда неблагоприятных изменений в обществе в целом, можно говорить о кризисе не только отдельных семей, но и всего института семьи. Основные признаки такого кризиса в современном российском обществе представлены на рис 1.

Все эти изменения в будущем будут иметь существенное влияние, в том числе, на экономическое развитие страны.

В настоящее время, всё яснее становится необходимость ранней, длительной и систематической помощи семье со стороны государственных и общественных служб. Службы сопровождения семей с детьми при учреждениях социального обслуживания обладают возможностями, которые позволяют им выступать посредниками между семьей и государством. При этом особую важность приобретает формирование стратегического инновационного партнерства государства, бизнеса и науки в оказании необходимой помощи семье. Таким образом, в учреждениях появляются дополнительные ресурсы и возможности для обеспечения индивидуального подхода и адресной помощи получателям услуг, т.е. семьям с детьми. Новый подход также предполагает применение стратегий планирования социальной помощи, в отличие от прежней модели, которая в основном опиралась на стратегию реагирования в острых ситуациях, а помощь оказывалась разово. Таким образом, новая модель расширяет масштабы, возможности и содержание социального обслуживания семей, попавших в трудную жизненную ситуацию.

При развитии системы управления в учреждениях социального обслуживания важно учитывать ускорение научно-технического и социально-экономического развития общества. Инновации становятся необходимой частью нарастающего прогресса, что выражается не только в стремлении получить новые технологические и методические продукты, но и в потребности обновлять и совершенствовать их, используя инновационные формы управления и функционирования, развивая креативные и технические, в том числе информационно-коммуникационные знания сотрудников. Развитие этих знаний и у получателей социальных услуг диктует необходимость внедрения инновационных подходов, а государство в рамках инновационной политики стремится поддерживать инновационные проекты, также и в социальной сфере [4].

¹ Повышение качества предоставления государственных услуг станет возможным при условии широкого внедрения принципа "одного окна", в соответствии с которым у граждан появится возможность получения полного комплекса услуг в одном месте. [4] Поэтому в ПК такими учреждениями становятся Центры помощи детям (ЦПД) и единственное в ПК Учреждение- Социально реабилитационный центр для несовершеннолетних.



Рисунок 1. Признаки кризиса института семьи

Рис. 1. Признаки кризиса института семьи



Рисунок 2. Преимущества стратегического инновационного партнерства

Использование современных моделей управления в учреждениях социального обслуживания для детей, адаптированных к новым условиям экономического развития общества, даёт возможность решать поставленные задачи путем формирования стратегического инновационного партнерства, и оно будет многому способствовать рис. 2 [2].

Мировой опыт показывает, что в начале XXI в. индустриальная экономика начала трансформироваться в инновационную экономику знаний. Новая экономика стремится обладать рядом неоспоримых преимуществ, главное из которых – неограниченность ресурсной базы. Знания, в отличие от природных богатств, безграничны, но важно, чтобы знания были активными, т.е. приводили к созданию новых технологий.

К основным принципам менеджмента XXI в., в том числе, в области социальной политики можно отнести следующие: Принцип креативности и инициативности: новый тип менеджмента

является креативным, активно использующим технологии творчества, механизмы которого ориентированы на развитие; поддержание постоянного притока новых идей, предложений, методических изобретений; поиск новых форм организации процессов управления. В связи с этим необходим переход от административных методов управления к методам стимулирования творческой инициативы;

Принцип открытости и партнерства: учреждения социального обслуживания должны быть открытыми для инновационного партнерства; учреждениям важно выстроить новые взаимоотношения с учреждениями – партнерами в условиях изменившегося общества, и выходить на привлечение новых получателей услуг (и даже новых типов получателей услуг, т.е. расширять спектр предоставляемых услуг в контексте вывода семьи из кризисного состояния).

Социальная политика государства может ориентироваться на решение системных проблем, тормозящих выход этой системы по оказанию социальных услуг на инновационный путь развития [2].

Среди основных проблем учреждений социального обслуживания в условиях становления инновационной экономики, можно выделить:

- структурные диспорции в организации работы учреждения;
- недостаточные финансово-экономические возможности для инновационного развития;
- устаревший методический фонд учреждений;
- недостаточная поддержка науки и низкий процент реализации научных разработок;
- недостаточная техническая оснащенность учреждений;
- низкий технический уровень подготовленности кадров;
- низкая восприимчивость сотрудников к внедрению инноваций;
- дефицит высококвалифицированных кадров;
- недостаточный перечень возможных услуг на базе учреждения для оказания помощи семье.

Большинство учреждений социального обслуживания вынуждено использовать устаревшие технологии. Наблюдается стойкое эмоциональное выгорание специалистов работающих с кризисными семьями, в результате зачастую страдает качество оказанных услуг, и устойчивость результатов становится ненадежным и неустойчивым. Это основные причины, снижающие эффективность социальной работы [2].

Для повышения качества оказываемых услуг, в настоящее время активно внедряются следующие инновации в управлении учреждениями социального обслуживания, представленные на рис. 3.



Рис. 3. Инновационные технологии в управлении учреждениями социального обслуживания

Технология форсайт-сессии² руководителя – совместная работа участников на карте времени. Авторы и участники форсайта не просто оценивают вероятности и риски возникновения тех или иных условий, а проектируют свою текущую деятельность таким образом, чтобы увеличить вероятность желаемых событий и снизить вероятность нежелательные тенденции. Сама структура форсайта включает в себя обозначение проектов и событий, приводящих к избранной цели. При этом результатом форсайт-сессии является карта будущего – визуально богатое пространство, позволяющее увидеть различные способы и пути достижения желаемого результата [5].

Новые социальные реалии заставляют быть постоянно готовыми к выбору, к принятию решений. В практической деятельности в настоящий момент наиболее распространены две стратегии принятия решений:

1. Классический - из прошлого в настоящее. Решения принимаются на основе прошлого опыта. Модели, которые сработали в прошлом, автоматически повторяются, а то, что не сработало, отсеивается. Недостаток этого подхода в том, что дизайн социальной среды меняется так быстро и настолько радикально, что успешные в прошлом модели в новых обстоятельствах могут оказаться совершенно бесполезными.

2. Инновационный – из будущего в настоящее. Решения принимаются на основе видения будущего, которое учитывает текущие тенденции и потенциал их развёртывания [3]. Этот способ особенно эффективен для УСО, которые заботятся об эффективном использовании своих ресурсов. Для этих учреждений необходимы правильные решения как в отношении определения потенциально интересных социальных партнеров, выявления новых клиентов, так и для привлечения профессиональных специалистов, которые обеспечит качество оказываемых услуг [1].

Внедрение форсайт-сессии позволяет участникам увидеть направление вектора развития социальной среды в целом и своей отрасли в частности, позволяет встроиться в общее движение и получить дополнительные преимущества за счет определения необходимого места и оптимального времени. Целью социальной форсайт-сессии является создание привлекательного образа будущего для клиентов на стыке государственного сектора, бизнеса, некоммерческих организаций и науки. В социальном форсайте могут участвовать как руководители государственно-частного партнерства, заинтересованные в создании общего видения и эффективной системы принятия решений, так и просто общественно-активные граждане. Основными методами, используемыми в рамках форсайт-сессии, являются анализ трендов и разработка сценариев, метод мозгового штурма, интегральная дорожная карта³. Дополнительные методы подбираются индивидуально, учитывая задачи организаций социальной сферы и особенности отрасли, в которой она работает.

Данные форсайта являются хорошей основой для проведения стратегической сессии, бренд-сессии в расстановке приоритетов в реализации социально значимых проектов. Результаты сессии позволят представителям территорий уточнить свои социальные стратегии, четко заявить о своих требованиях к компетенциям работников в секторе, определить стандарты подготовки специалистов, востребованных в будущем и т.д.⁴ В этих ситуациях необходимо ориентироваться на потребности клиента (получателя социальных услуг), активизировать его позицию и работать на опережение [6].

² Форсайт – инновационный инструмент моделирования будущего.

³ Дорожная карта – визуальный образ совместного будущего, включающий ключевые тенденции развития, тренды, события, технологии, стратегические развилки и точки принятия решений, план законодательных и лоббистских мер и прогноз развития технологий, нанесенные на временную шкалу.

⁴ Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, от crowd – толпа и sourcing – использование ресурсов) – привлечение к решению тех или иных проблем инновационной производственной деятельности широкого круга лиц

1. Технология фандрайзинг⁵. Привлечение ресурсов в учреждения как один из важнейших видов их деятельности. Финансирование деятельности учреждений и реализуемых ими программ может осуществляться разными способами.

В управлении организацией сбор средств всегда многоплановый процесс, имеющий различные цели: краткосрочные (получение необходимых для организации ресурсов для удовлетворения текущих потребностей), среднесрочные (реализация целей организации) и долгосрочные цели, которые можно рассматривать как сверхзадачу, своеобразную миссию, во имя которой осуществляется вся деятельность (такой миссией можно считать благополучие общества в целом). Таким образом, фандрайзинг можно определить как деятельность организации по привлечению ресурсов, необходимых для достижения стоящих перед ней целей. Ресурсы, необходимые организации: деньги; материалы и оборудование; люди; технологии; информация. В качестве доноров могут выступать благотворительные фонды; бизнес; органы государственной власти и местного самоуправления; частные лица.

Цикл сбора средств традиционен:

- Потребности. Определение проблемы, формулирование ее актуальности, безотлагательности ее решения, планирование проекта (программы), составление бюджета.
- Поиск источников, определение их потенциала, уяснение мотиваций, предпочтений, прошлого опыта, интересов.
- Обращение. Планирование кампании, осуществление мероприятий по сбору средств.
- Результат. Получение пожертвований, благодарность благотворителям, оценка и анализ, исследование и планирование следующего обращения.

2. Облачные технологии – это распределенная обработка данных, в которой доступ к компьютерным программам, вычислительным и другим мощностям пользователь получает как онлайн-сервис – в режиме реального времени. Также подразумевается доступ к виртуальным хранилищам из любой точки мира и любому человеку имеющему доступ. Для этого необходимо любое устройство с подключением к интернету и веб-браузер.

Преимущества облачных технологий:

- Виртуальные сервисы освобождают от необходимости работать с флеш-накопителями и решают проблему по ограничениям объема на жестком диске – пользователю дается несколько гигабайт бесплатно, а при необходимости их можно докупить.
- Не нужно покупать лицензионное программное обеспечение.
- Сервис позволяет одновременно работать с одним файлом нескольким сотрудникам или творческой группе.
- Пользователь может хранить информацию в любом формате и свободно получать к ней доступ с любого устройства – привязки к памяти конкретного компьютера нет.
- Применение подобных виртуальных хранилищ высвобождает место на жестком диске, повышая скорость работы компьютера.
- Решения позволяют отказаться от штата администраторов, занимающегося обслуживанием компьютеров и периферии.

для использования их творческих способностей, знаний и опыта по типу субподрядной работы на добровольных началах с применением инфокоммуникационных технологий.

⁵ Фандрайзинг — процесс привлечения внешних, сторонних для компании ресурсов, необходимых для реализации какой-либо задачи, выполнения проекта или с целью деятельности в целом.

- Виртуальные офисы существенно упрощают работу, сокращают затраты, позволяют решать сложные технические задачи в автоматическом режиме.

- Их можно использовать на разных платформах, а при необходимости – масштабировать. Эластичная и гибкая структура позволяет это легко сделать. [7].

Пример применения облачных технологий.

Система управления Автоматизированной информационной системой в социальной сфере⁶ для организации процесса по сопровождению семей с детьми на дому.

Система управления может состоять из четырёх модулей:

1. Модуль управления ресурсами предназначен для управления операционными процессами учреждения и их оптимизации. Данный модуль позволяет:

- сократить рутинную работу, обеспечивая оперативный обмен данными между учреждениями и МСР ПК⁷;

- перенести информацию о получателях социальных услуг (ПСУ) с бумажных носителей в единую базу данных, благодаря использованию электронных карт;

- автоматизировать процесс ведения журналов оказываемых услуг и отчетной документации;

- оперативно отслеживать статус пребывания ПСУ в учреждении (постановка на обслуживание, госпитализация, снятие с обслуживания и т.п.).

- осуществлять контроль выполнения задач в реальном времени;

- обеспечивать синхронизацию данных с региональным реестром ПСУ.

2. Модуль аналитической отчетности предназначен для построения информативных отчетов и аналитики и позволяет:

- формировать ежедневный отчет о наличии свободных мест (заполняемости);

- формировать отчеты о факте оказанных услуг по каждому ПСУ;

- формировать отчет о соответствии оказанных услуг индивидуальным программам;

- формировать формы любых отчетов, настраиваемых под потребности каждого учреждения и МСР ПК.

3. Модуль управления взаимоотношениями с ПСУ (и его родственниками) разработан с учетом специфики учреждений социального обслуживания и позволяет:

- отслеживать историю обращений/жалоб ПСУ (и его родственников) «от первого звонка»;

- вносить данные в индивидуальные программы ПСУ и отслеживать в них историю изменений;

- прикреплять сканы документов, с которыми поступает ПСУ;

- фиксировать данные социального анамнеза ПСУ;

- назначать задачи специалистам и настраивать автоматические уведомления о статусе выполнения задач;

- осуществлять планирование загрузки номерного фонда;

- формировать договоры на оказание услуг социального обслуживания;

4. Модуль управления визитами социальных работников с семьи ПСУ разработан с учетом актуальных бизнес-процессов по оказанию социальных услуг семьям в особо опасном положении, группам риска и детям в замещающих семьях. Модуль позволяет:

⁶ Продукт разработан специалистами ООО «Процесс Оптима Рус», и в пилотном режиме внедряется на территории ПК

⁷ МСР ПК – Министерство социального развития Пермского края

- планировать визиты специалистов и составлять индивидуальные планы выходов;
- контролировать передвижение специалистов по территории региона за счёт средств фиксации геолокации;
- фиксировать факты оказанных услуг социальными работниками на дому;
- предоставлять всю необходимую информацию о семье и запланированном визите в мобильном приложении;
- фиксировать условия непопадания в семью;
- фиксировать чрезвычайные ситуации, выявленные социальным работником в процессе визита.

Детализация и автоматизация данной системы управления с использованием «облачных» ИТ решений, позволяет адаптировать все вышеперечисленные модули под возникающие требования.

Необходимость развития системы управления в Учреждениях социального обслуживания для детей обусловлена необходимостью создания адаптированного организационно – экономического механизма, ориентированного на разработку и модернизацию перспективных, эффективных, современных социальных технологий, перестройку организационно-плановой подготовки условий труда специалистов, повышение уровня автоматизации, для успешного решения задач по выводу получателей услуг из кризиса.

Инновации в области менеджмента социальной сферы можно определить как решительный переход от традиционных принципов, процедур и методов руководства или устоявшихся организационных форм, в результате чего изменяется вся система управления, и как следствие качество оказываемых услуг.

Список литературы

1. *Адизес Ицхак*. Управление в эпоху кризиса. Как сохранить ключевых людей и компанию. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2015.
2. *Измалкова С.А.* Управленческие инновации: учеб, пособие для вузов / С.А. Измалкова, Т.А. Головина, И.Л. Авдеева, И.А. Евсеева, С.С. Бахтина. Орел: Госуниверситет УНПК, 2013.
3. *Интерактивная карта «Будущее глобального образования 2015–2035»*. URL: http://map.edu2035.org/users/sign_in?mode=first&project=futuremap (дата обращения: 14.06.2019).
4. *Об утверждении* Стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 г.: распоряжение Правительства Российской Федерации от 08.12.2011 №2227-р.
5. *Развитие* навыков для инновационного роста в России. М.: Алекс, 2015. Доклад №ACS1549.
6. *Социально-психологическая устойчивость семьи в современной России*: Монография / Е.И. Холостова, Т.В. Шинина. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2016. 342 с.
7. URL: <https://qwizz.ru/%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%87%D0%BD%D1%8B%D0%B5-%D1%82%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D0%B8/> (дата обращения: 14.06.2019).

INNOVATIVE MANAGEMENT APPROACHES IN SOCIAL SERVICE INSTITUTIONS FOR CHILDREN

V. Oshchepkov, Candidate of Economic Sciences. Associate Professor, Deputy Dean for General Affairs

E-mail: viko@psu.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

M. Pimenova, Undergraduate, Deputy Director for family support with children

E-mail: m59000@mail.ru

GKUSO PC "Social rehabilitation center for minors»

614033, Russia, Perm, Kuibyshev st., 169/4

The new realities of modern society dictate the need for the introduction of new management technologies. One of the most important areas where it is necessary to introduce such technologies is the social sphere. The article deals with modern management concepts in social service institutions for children, such as fundraising, foresight sessions, cloud technologies.

Keywords: management, innovations, social service institutions, fundraising, foresight sessions, cloud technologies, roadmap, crowd-sourcing.

ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ОБЩЕСТВА И ПРИРОДЫ: НЕКОТОРЫЕ ВОПРОСЫ ЭКОЛОГИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

З.М. Таджибаев, канд. экон. наук, доцент

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

В статье рассмотрены взаимодействие общества и природы и его характер на отдельных этапах социально – экономические развития и связанные с ним необходимость экологизации. Раскрыты основные понятия экологизации. Дан обзор основных подходов по экологизации экономического развития.

Ключевые слова: экономика природопользования, экологическая экономика, взаимодействие общества и природы, экологизация экономического развития, устойчивое развитие, оценка экономического ущерба, экономический механизм.

Изучение проблем рационального использования природных ресурсов и охраны окружающей среды является одним из основных направлений научных исследований для любой страны. Это направление, по-видимому, и в перспективе останется таким же. В то же время эта закономерность в том же направлении постоянно развивается, отражая и являясь ответом на вновь возникающие новые явления во взаимоотношениях общества и природы, что характерно в той или иной степени для любой страны, в том числе для Узбекистана, где в силу высоких темпов роста населения и связанного с этим возрастающей потребностью в продовольствии, вопросы природопользования носить сложный характер и порождает много проблем, обобщённым выражением и главным моментом которых является экологическое ограничение экономического развития. В силу чего ощущается острая необходимость в проведении объективных и разносторонних исследований по поводу характера природопольвательной практики и его соответствия объективным законам функционирования окружающей среды. Здесь большая роль отводится экономическим исследованиям и анализу последствий сложившихся условий и механизма потребления и использования природных ресурсов. Необходимо отметить, что в области взаимоотношений человека с природой большой успех достигнут в двадцатом веке, ибо в 1970-х гг. прошлого столетия в промышленно развитых странах мира, как новое явление, возникла природоохранная деятельность. Она обусловлена двумя причинами: во-первых, промышленно развитые страны находясь впереди прогресса, а значит больше потребляя ресурсы природы и больше сбрасывая, как отходы производства, так и отходы потребления (напомним, что человеческая цивилизация, особенно на первых этапах своего существования, напрямую связана со все большим вовлечением в орбиту своей деятельности ресурсов природы, хотя со временем происходит ослабление этой закономерности, давление и нагрузка на природу и на её ресурсы всё еще велико и подобное явление всё больше вызывает обоснованную озабоченность мировой общественности) опять – таки в эту же природу оказывали чрезмерное воздействие на неё, что превышало самовосстанавливающую, самоочищающую способность природных си-

стем, приведшее к возникновению кризисных явлений в ней, от которых в первую очередь страдают сами. Надо сказать, что при этом они преуспели в социально – экономическом развитии и соответственно создали хорошие и можно сказать достойные условия жизни для своих народов. Здесь уместно отметить одну парадоксальную закономерность и согласно которой было чем лучше человечеству, тем хуже природе. До поры и до времени природа не давала знать об этом и долго терпела всё возрастающую нагрузку со стороны человечества. Когда человек в своём стремлении обуздать природу и её стихийные (по понятиям человека) преуспел, тогда природа «проснулась» и давала о себе знать, которая проявлялась во всевозможных негативных явлениях в окружающей среде. Во-вторых, что не менее важно, они (развитие страны) обладают и достаточно хорошими финансовыми ресурсами, что является следствием развитости и эффективного функционирования их производительных сил. Поэтому в их активе, кроме всего прочего, найдутся и средства и для финансирования природоохранных и природовосстановительных работ. Одновременно с этим они являются и пионерами изменения характера взаимоотношений общества с окружающей средой, т.к. у них преломлена тенденция заключающаяся в потребительском (иждивенческом) подходе к природе и её ресурсам и положено начало другого подхода к окружающей среде и она характеризуется природоохраняющим, природовосстановительным подходом, являющихся результатом возникновения и формирования деятельности по охране природы.

К сожалению до сих в мире имеются страны, а их немало, у которых не налажено природоохранная деятельность. Это главным образом развивающиеся страны, где уровень социально – экономического развития которых не позволяет не только проведения сколько-нибудь значимых мероприятий по охране окружающей среды, но и достичь приемлемого уровня жизни народа, причиной тому является низкий уровень развития производительных сил и адекватных этому производственные отношения, включая сферу природопользовательной деятельности.

Проблемы функционирования природопользования исследуют многие отрасли знания. Наиболее значительные теоретические и практические успехи достигнуты в ходе исследований, проводимых на стыке естественных и общественных наук. **Естественные науки** (естествознание) – это совокупность отраслей знания о природе, которые ставят целью раскрытие сущности явлений природы, познание общих законов ее развития, поиск путей использования полученных знаний в практической деятельности человека. Крупнейшими отраслями естествознания являются физика, химия, биология, физическая география, геология, гидрология, почвоведение и др. Среди отраслей естествознания в исследовании процессов природопользования особое место занимает экология.

В настоящее время нельзя представить решение этих проблем без соответствующих экономических исследований и обоснований. В свою очередь, совершенствование, улучшение использования природных ресурсов, сочетающиеся с мерами по охране окружающей среды, становятся важным резервом повышения эффективности экономики. Возрастание роли природных факторов в социально-экономическом развитии, рост капиталоемкости природопользования обусловили появление нового направления в системе экономических наук – **экономики природопользования**.

На Западе экономику природопользования часто рассматривают как одно из направлений экономической теории. Вместе с тем автор американского учебника «Экономика окружающей среды и природных ресурсов» Т. Титенберг считает, что экономика природопользования – дисциплина как теоретическая, так и прикладная,

разрабатывающая не только фундаментальные принципы эколого-экономического анализа, но и обосновывающая экологическую политику государства и конкретные механизмы эколого-экономического регулирования. Мы разделяем эту точку зрения.

В целом в настоящее время перед человеческим сообществом стоят следующие проблемы и задачи:

- Проблема ухудшения состояния земель;
- Проблема загрязнения воздуха и воды;
- Проблема гибели лесов и сокращения биологического разнообразия и некоторые другие.

Список литературы

1. *Абиркулов К.Н., Жумаев Т.Ж., Ражабов Н.Р.* «Экология менеджмент». Учебное пособие. Т., 2003.
2. *Охрана окружающей среды: экономика и управление / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор.* Ростов-на-Дону: Феникс: МарТ, 2010. 392 с.
3. *Гуляев Р.А., Лугачев А.Е., Усманов Х.С.* Современное состояние производства, переработки, потребления и качества хлопковой продукции в ведущих хлопкосеющих странах мира. Ташкент. 2017.
4. *Стратегия действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 гг.* «Сборник законодательных актов Республики Узбекистан», 2017 г., 6-вып.
5. *Экономика и организация природопользования: учебник / Н.Н. Лукьянчиков, И.М. Потравный.* Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 687 с.
6. *Экология и экономика природопользования: учебник по экономическим специальностям / Э.В. Гирусов [и др.].* Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 591 с.

INTERACTIONS BETWEEN SOCIETY AND NATURE: SOME ISSUES OF GREENING OF ECONOMIC DEVELOPMENT

Z. Tadjibayev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

The article discusses the interaction of society and nature and its nature at certain stages of socio-economic development and the associated need for greening. The basic concepts of greening are revealed. An overview of the main approaches to greening economic development is given.

Keywords: environmental economics, ecological economics, interaction between society and nature, greening economic development, sustainable development, economic damage assessment, economic mechanism.

ЭКОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ЗЕМЛЕПОЛЬЗОВАНИЯ

З.М. Таджибаев, канд. экон. наук, доцент
Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

Статья посвящена вопросам землепользования и их соответствия требованиям научно – обоснованной системы земледелия. Проведен анализ землепользования и с точки зрения инноваций, и точки зрения экологических требований. Рассмотрены основные направления экологизации производства, связанные с внедрением инновационных принципов развития в решении экологических проблем.

Ключевые слова: экология, окружающая среда, земельные ресурсы, землепользование, экологические проблемы, экологизация, инновация, охрана природных ресурсов.

Формирование инновационной экономики Узбекистана требует не только постоянного технологического совершенствования, налаживания производства высокотехнологичной продукции с высокой добавленной стоимостью, но и широкого спектра деловых отношений с государством, в том числе изменения взаимодействия в экологической сфере.

Экологические проблемы, в свою очередь, связаны с:

1. необходимостью изменить ситуацию с обеспечением их количественными и качественными природными ресурсами, а также с необходимостью их эффективного и рационального использования;

2. экологические проблемы накапливались в течение многих лет, ожидая своего решения;

3. необходимость решения накопившихся проблем и своевременное их предупреждение, с тем чтобы предотвратить возникновение новых проблем в окружающей среде, чреватых с несравненно большими тратами материальных и других ресурсов, чем предотвращение возникновения этих проблем. Это является важным моментом для внедрения экологического менеджмента, включая инновации, изменение показателей затрат и развитие институциональной среды. Подобная проблема имеет первостепенное значение для некоторых регионов (Ферганская область) Узбекистана, где практически отсутствует, запасы полезных ископаемых пригодных для промышленной разработки и одним из немногих природных ресурсов значимых для хозяйственного освоения является земля. Надо сказать, что и здесь наличествует проблема, заключающаяся в напряженности с обеспечением этим видом ресурсов. Проблема в том, что Ферганская область имеет территорию в 7,0 тыс. км² или же 700,5 тыс. га (табл. 1), из них посевная площадь составляет 247,7 (35,4%), а многолетние насаждения – 49,4 тыс. га.

ВСЕГО ЗЕМЕЛЬ ПО ФЕРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ (2018 г.)

№	Названия городов и районов	Кол-во землепользователей	Общая площадь земель	Площадь посева		Многолетние насаждение всего	в том числе				Пастбища	Земельные участки населения		Ассоциации садоводства и овощеводства	Земли с плохим мелиоративным состоянием	Леса	Земли неиспользуемые в сельском хозяйстве
				Всего	в т.ч. неблагоприятные земли		Сады	Виноградники	Тутовники	Другие многолетние насаждение		Число хозяйств	Всего земельные участки				
1	г. Куvasай	1988	25467	7105	820	6213	6045	97	71		30	13407	1918	229	65	88	9819
2	г.Фергана	1210	10520	1751	320	684	659	11	8	6		26699	1944	51	15	173	5902
3	Бешарикский район	1877	78533	21081	2377	3765	3262	11	455	37	3024	37010	5049		385	2616	42613
4	Багдадский район	1288	42095	17520	1818	4118	3439	151	526	2	2058	35207	5093		240	355	12711
5	Бувайдинский район	682	32562	16137	1775	967	427	466	74		1551	36906	4612		87	136	9072
6	Дангаринский район	914	45802	18259	1497	963	706	39	218		1710	31061	3796		421	4508	16145
7	Язъяванский район	901	35936	16709	2265	906	722	38	146		88	20742	3275			2407	12551
8	Кувинский район	1646	43678	16406	3721	5562	5289	18	249	6	63	41253	5256		100	117	16174
9	Алтыарыкский район	870	40090	17084	2118	1858	1659	16	177	6	257	35837	4746	28	70	532	15515
1	Куштепинский район	955	39947	20723	3764	1303	1162	76	65		200	35829	4769		75	938	11939
11	Риштанский район	2000	42179	16985	3258	3986	3756	31	162	37	3030	34281	4338			314	13526

12	Сохский район	388	22074	1779		1296	1231		65		1490	13456	1445			168	15896
13	Ташлакский район	939	28041	13253	1740	1589	1456	25	107	1	204	31383	4582	8	163	199	8043
14	Узбекистанский район	1554	77011	14095	1540	6527	5731	92	704		6127	44351	5123		115	726	44298
15	Учкюприкский район	1084	37226	15497	1833	1724	1600	36	88		1943	35631	4893	130		188	12851
16	Ферганский район	2456	61269	18354	2840	7681	7201	302	157	21	374	42083	5130	414	107	143	29066
17	Фуркатский район	734	30433	14931	1205	273	206	9	58		1331	22879	2991		35	971	9901
18	г. Маргилан	868	3888			0						24015	1498			35	2355
19	г. Коканд	3082	3710	15		1	1					22234	1327			14	2353
	Всего по области	25436	700461	247684	32891	49416	44552	1418	3330	116	23480	584264	71785	860	1878	14628	290730

Источник: данные Ферганского областного управления земельных ресурсов и государственного кадастра.

Территория области составляет 1,5% от всей площади республики и на этой территории проживает 3 600 тыс. человек, что составляет 11% населения республики. И соответственно, плотность населения находится на очень высоком уровне (517 чел на 1 км²), что небезразлично с точки зрения демографической нагрузки на окружающую природную среду). Это обстоятельство усиливает интерес к земле и с точки зрения обеспечения продуктами питания, и с точки зрения охраны и рационального использования земель, т.к. решение проблем природопользования в условиях дефицита и напряжённости с обеспечением важнейшим видом природных ресурсов, каковым является земля представляет из себя весьма сложную задачу. Как видно из вышеприведенных данных, сложившиеся положения с земельными ресурсами в Ферганской области требует не только максимального вовлечения в сельскохозяйственных оборот всех ресурсов земли, которых можно использовать для выращивания сельскохозяйственных культур, но и что немаловажно, их эффективного, рационального использования, обеспечивающего требования устойчивого развития, где достигнутые результаты производственно – хозяйственной деятельности в настоящее время не должны подорвать основы достижения такого же результата, если не большего, в будущем. Если подходит к анализу землепользования в Ферганской области с вышеизложенных позиций, то в области сложилась парадоксальная ситуация. Дело в том, что при нехватке земельных ресурсов, происходит неэффективное и нерациональное их использование. Это прослеживается на всех этапах процесса хозяйствования на земле, т.е до начала выращивания сельскохозяйственных культур (табл. 2) и по итогам хозяйствования на земле (табл. 2).

Таблица 2

Средний балл бонитета почв сельскохозяйственных предприятий по районам и городам Ферганской области

т/р	Названия районов и городов	1991-1997 гг.	1999 г.	2011 г.
1	г. Кувасай	62	54	55
2	г. Фергана	67	60	60
3	Бешарыкский район	73	58	58
4	Багдадский район	63	50	50
5	Бувайдинский район	72	49	50
6	Дангаринский район	72	59	60
7	Язъяванский район	56	49	51
8	Кувинский район	65	55	52
9	Алтыарыкский район	59	52	49,8
10	Куштепинский район	58	54	55,3
11	Риштанский район	64	48	49,2
12	Сохский район	64	66	65,4
13	Ташлакский район	70	55	56,6
14	Узбекистанский район	71	59	59,5
15	Учкюприкский район	72	56	57
16	Ферганский район	67	59	58
17	Фуркатский район	72	54	55
18	г. Маргилан	56	53	54
19	г. Коканд	46	46	46
	По области	66	56	56

Источник: данные Ферганского областного управления земельных ресурсов и государственного кадастра.

Как свидетельствуют данные табл. 2, балл бонитета почв характеризующий естественное плодородие почв в Ферганской области неуклонно снижается. Если он в 1991 г. по области составил в среднем 66 баллов (максимальный балл – 100). Спустя 20 лет этот важнейший показатель естественного плодородия упал на целых 10 баллов, или же на 15% ов, если учитывать, что земля является главным ничем незаменимым средством производства и одновременно выступает и как средство труда и как предмет труда, то можно предположить, что при таком положении на ней достичь желаемых результатов от производственно – хозяйственной деятельности в земледелии нельзя, т.к. результаты всех усилий и затрат по выращиванию сельскохозяйственных культур связаны, и конечные результаты, во многом, предопределяются именно состоянием земли, т.е. естественным плодородием почв. Поэтому, основополагающим моментом эффективного функционирования сельскохозяйственных предприятий является то, что мероприятия в этом направлении должны начинаться, именно с улучшения плодородия земель, чтобы не допустить снижения эффективности других применяемых средств производства и труда.

Подтверждением правомочности вышеуказанного тезиса является то, что в Ферганской области, несмотря на большие усилия по повышению эффективности аграрного производства проблема не решается и урожайность одного из главных сельскохозяйственных культур хлопка – сырья в области остается низкой.

Урожайность основных сельскохозяйственных культур (ц/га)

	2000 г.	2005 г.	2010 г.	2015 г.	2016 г.
Зерновые и зернобобовые, всего	28,2	40,7	44,2	45,3	45,0
Хлопок - сырец	21,8	25,3	25,4	25,9	23,4
Картофель	129,3	170,3	194,9	219,1	225,1
Овощи – всего	183,8	215,8	252,5	271,0	271,1
Бахчевые	132,4	169,1	192,6	203,6	209,4
Фрукты и ягоды	56,9	62,3	92,6	128,1	134,1
Виноград	63,1	64,7	90,8	133,1	141,9

Источник: данные Ферганского областного управления статистики

Так, в указанной области урожайность этой культуры в зависимости от природно – климатических условий в разные годы колеблется от 21,8 ц/га (2000 г.) до 23,4 ц/га (2016 г.), тогда как во всём мире средняя урожайность этой культуры составляет 30 ц/га, а Израиль с его сложными условиями для возделывания этой культуры получает 55 ц/га урожая. Что касается республики в целом и здесь положения ничуть не лучше, т.к. Узбекистан получает 754 кг/га волокна, тогда как Бразилия имеет 1418 кг/га, Китай 1452 кг/га, Австралия 2107 кг/га (4,30).

Вышеприведенное положение, являясь экономической проблемой, имеет экологические корни, т.к. хозяйствование на земле осуществляется вопреки естественным, т.е. экологическим законам и управление процессом землепользования направлено на всемерное увеличение съёма продукции с каждого возделываемого гектара, безотносительно состояния почв. Более того, в фермерских хозяйствах твёрдо установлена традиция постоянного возделывания одной и той же культуры на одном и том же земельном участке, т.е. монокультура с его общеизвестными и очевидными недостатками.

Самым неотразимым недостатком монокультурного сельского хозяйства является то, что он не *адаптируемый*. Дикие экосистемы разнообразны, а дикие популяции растений и животных также разнообразны. Экосистема содержит множество различных видов, каждая из которых обладает уникальной адаптацией к окружающей среде, а также сильными и слабыми сторонами в ответ на изменяющиеся условия. Аналогичным образом, естественная популяция видов растений или животных имеет генетическую изменчивость, и каждое отдельное растение или животное имеет несколько иные черты. Кроме того, каждое население и экосистема в целом постоянно меняются, адаптируясь к изменяющимся условиям окружающей среды и условиям, налагаемым другими популяциями и видами в системе.

Монокультура сглаживает эту изменчивость, разрушая разнообразие. Поскольку для монокультурного земледелия требуется постоянно возрастающий уровень химических ресурсов, негативное воздействие на окружающую среду также постоянно увеличивается. Хотя люди часто предпочитают использовать более безопасные химические вещества, когда они существуют, и использовать их в максимально возможной концентрации, любой безопасный химикат обязательно перестанет работать. Известно, что многие химические вещества, используемые в коммерческом сельском хозяйстве, являются токсичными и / или канцерогенными или оказывают другое негативное воздействие на людей.

Монокультура, в первую очередь, это пренебрежение элементарными приемами ведения экологического сельского хозяйства. Поэтому эколого – экономические требования, заключающиеся в нейтрализации отрицательных последствий монокультуры, диктуют необходимость внедрения в практику аграрного производства севооборот.

Первое, и, очевидно, самое важное для аграриев преимущество такого севооборота, это возможность прервать цикл размножения болезней и вредителей, характерных для монокультуры.

Второй важный фактор – сохранение экологии т.к. севооборот снижает выбросы парниковых газов по сравнению с непрерывным возделыванием, например, кукурузы.

Сравнение севооборота кукуруза-соя с постоянным выращиванием только кукурузы показало среднюю доходность урожая выше на 20% и уменьшение выбросов закиси азота примерно на 35%. Закись азота представляет собой чрезвычайно мощный парниковый газ с эффектом глобального потепления. Это побочный продукт процесса денитрификации, во время которого бактерии в почвенном слое преобразуют нитриты в инертный газообразный азот.

Таким образом, севооборот обогащает почву естественным (биологическим азотом), улучшает его структуру, способствует размножению полезных микроорганизмов и т.д. И главное он является одним из главных моментов научно – обоснованной системы земледелия, внедрение которого во многом отвечает требованиям экологии.

Из вышеприведенных положений вытекает главный вывод о востребованности инноваций в сельском хозяйстве Ферганской области.

В основе устойчивого и эффективного развития сельского хозяйства лежит сбалансированная система ресурсов и их организации: земельные ресурсы – трудовые ресурсы – основные средства производства. Поэтому инновации в первую очередь связаны с ними. При этом в сфере инноваций основополагающее значение для сельского хозяйства имеет развитие (инновации) земельных ресурсов: они являются как

объектом инноваций, так и пространственно-ресурсной основой для инновации других факторов производства и процессов.

В сложившихся условиях в Ферганской области требуется незамедлительное развитие земли как фактора производства – учет не только как пространства (по категориям и угодьям, но и как объекта имущественных отношений), оценка не только как объекта налогообложения, но и объекта хозяйствования, кредитных отношений. Необходимы значительные инновации в содержании активных методов управления – землеустройства, прогнозирования, планирования. Без них сельскохозяйственное землепользование будет меняться без достаточной эффективности, а главное – становится тормозом развития сельскохозяйственного производства как сейчас это имеет место. Требуются новые качественные изменения определенных свойств земли как вещественно-энергетической основы производства. При этом направления инноваций свойств земли связаны с теми функциями, которые земля выполняет:

- земля как природный ресурс – развитие технологии потребления, сохранения, восстановления полезных свойств земли (почв);
- земля как пространство производства – приспособление ее свойств для размещения объектов недвижимости и видов деятельности;
- требуется серьезная проработка вопроса о частной собственности на земли сельскохозяйственного назначения, отсутствие которой сильно сдерживает проведения капитальных новшеств, направленных на повышение плодородия почв в стратегическом плане, т.к. отсутствие чувства хозяина порождает неуверенность относительно перспектив землепользования.

У природных свойств земли главная черта – пространственность, а для функционирования процессов производства, зданий и сооружений необходима определенная часть земельного пространства. Поэтому инновационные мероприятия всех направлений требуют их пространственной организации: определение местоположения, установление необходимого размера и качества угодий, конфигурации земельного или хозяйственного участка и его границ, конкретизирующих сферу использования земель и инноваций. Все это возможно разрешить методами землеустройства.

Для обеспечения эффективности инноваций необходимо установить участки, нуждающиеся в подобных мероприятиях и создающие достаточный эффект от их осуществления. Качества земель, подлежащие изменению, сохранению, восстановлению, достаточно индивидуальны и связаны со многими другими факторами, как на данном участке, так и на прилегающих. Поэтому их реализации должно предшествовать детальное и комплексное изучение состояния, динамики изменений свойств земли и процессов их трансформирующих, что позволяет моделировать возможные последствия инноваций. При наличии доминантных свойств, на которые направлены мероприятия по улучшению свойств земли, обеспечивается наибольший эффект на единицу инновационных инвестиций. Мероприятия антропогенного воздействия направленные на повышение плодородия без специальной поддержки не могут длительное время сохранять свое влияние (функционирование пашни). Возникает необходимость новых ежегодных поддерживающих инвестиций. Их размер зависит как от силы первоначального воздействия, от силы происходящих природных процессов, так и от финансово – экономических возможностей. Улучшение первого рода тесно связаны как с природными процессами, так и с развитием производства. Наибольший эффект достигается, если изменения состояния земли поддерживаются высокоэффек-

тивными экономическими процессами и являются как бы их составной частью. В этом случае поддержка преобразований природных свойств может осуществляться не в виде дополнительных обособленных инвестиций, а за счет общих экономических результатов производства.

Кроме вышеперечисленных инновационные мероприятия направлены на создание зданий и сооружений, что обеспечивает изменение экономических свойств земли. Они не создают дополнительное количество продукта, но способствуют количественному и качественному его сохранению, снижению ежегодных затрат производства. Поэтому их расположение на территории зависит главным образом не от размещения природных процессов, явлений, свойств земли, а от размещения (фактического или предполагаемого) производственной деятельности. Вместе с тем, результативность и эффективность функционирования зданий и сооружений, связанных с потреблением природных ресурсов и свойств земли, в определенной степени зависит от их качеств, проявляющихся на территории. Постоянная инновационная поддержка функционирования земли как имущества является объективной необходимостью осуществления производства. При этом для отдельных сфер производства и рекреации земельный участок является временным объектом инноваций – первоначальное обустройство территории, строительство зданий и сооружений, не связанных с использованием природных свойств земли (природный ресурс). Для определенных сфер производства и рекреации существует постоянная потребность в сохранении, улучшении и восстановлении природных свойств земли (сельское и лесное хозяйства, добывательская рекреация). В этом случае земля является постоянным объектом воздействия.

По целям, объекту и содержанию в сфере АПК можно выделить четыре типа инноваций: биологические (селекционно-генетические); технико-технологические; организационно-управленческие и экономические. При этом земельные ресурсы являются основой всех производственных процессов и отношений, подлежащих инновационному развитию. Особо тесную связь земельных ресурсов и инноваций АПК следует отметить в сфере растениеводства, т.к. эта отрасль сельского хозяйства больше чем животноводства привязана к земле, поэтому здесь свойства земли играют большую роль в формировании затрат производства (сложности рельефа, мелкоконтурность пашни, удаленность участка и т.д.).

При осуществлении инноваций в сфере механизации растениеводства качество земельных участков также оказывает значительное воздействие на их эффективность. Применение высокопроизводительной, мощной техники (посевные, уборочные комплексы) может быть осложнено как мелкоконтурностью пахотных участков, сложностями рельефа, удаленностью участков, так и недостаточным плодородием земель. Мощная сельскохозяйственная техника, конечно, экономит (в определенной степени замещает) рабочую силу, однако возрастание технологических затрат по перечисленным причинам «съедает» не только эту экономию, но и часть прибыли, получаемой по другим причинам.

Организационно-управленческие и экономические инновации, которые проводятся без учета конкретных условий землепользования (организация, правовой режим) или на основе их средних условий и параметров приводит к недопустимому возрастанию операционных и трансакционных издержек, т.е. экономической дискредитации инноваций. Наличие порядка формирования землепользования на основе краткосрочной, даже долгосрочной аренды земли не обеспечивает даже минималь-

ную стабильность производства, что ставит под сомнения осуществление как инновации свойств земли, так инновации в сфере технологии и организации производства.

Поэтому необходимыми условиями инновационного развития сельского хозяйства являются:

1. Завершение процессов развития систем землепользования и земельных отношений, обеспечивающих организационную поддержку различных направлений инновационного развития АПК.
2. Обеспечение устойчивости системы землепользования.
3. Конкретный учет свойств земельных участков и их частей при реализации инноваций в сельском хозяйстве, особенно в растениеводстве.
4. При определении условий реализации инноваций и их экономической эффективности следует опираться не на средние условия (качества) земли на хозяйствующий субъект или объект исследования, а на индивидуальные свойства хозяйственных участков, для этого необходимо зонирование территорий по возможности и эффективности реализации отдельных инноваций в пределах хозяйствующего субъекта.
5. Проведение землеустройства, создающего пространственно-ресурсную основу осуществления конкретных инноваций.

Стабильное, равновесное природопользование связано с обеспечением в настоящее время и в долгосрочной перспективе устойчивости агросистем, улучшением качества окружающей среды и сохранением природных ресурсов. Экологическое землепользование позволит избежать ухудшения состояния и потери обрабатываемых земель, увеличит плодородие почвы. Как уместно предостерегал К.А. Тимирязев, «...владение землей – не право лишь или привилегия, а трудная обязанность, которая угрожает ответственностью перед судом потомков» [5, с. 85–93].

В целом переход к экологическому сельскому хозяйству, экологическому землепользованию позволит решить задачи на микро – и макроэкономическом уровнях. В экологическом плане это означает, что землепользование основывается на новых технологиях, которые бы не нарушали естественного функционирования природной среды и создаёт условия для нормального функционирования всех форм хозяйствования.

Таким образом, экологическое земледелие – это экономика устойчивого типа, следовательно соответствует концепции «устойчивого развития». Учитывая особую важность вышеназванных процессов, в 1992 г. и в 2012 г. в Рио-де-Жанейро (Бразилия) была проведена конференция ООН по развитию окружающей среды (ЮНСЭД), посвященная проблемам развития, «Повестка дня на XXI в.» [6, с. 352–365]. Конференция в Рио-де-Жанейро призвала правительства всех стран разработать национальные программы решения глобальных проблем, в том числе продовольственной, с широким привлечением ученых и практиков, неправительственных организаций.

Подводя итог рассмотрения вопросов влияния земельных ресурсов на реализацию инновационного развития сельского хозяйства, следует сказать, что правильный учет имеющихся свойств земельных и хозяйственных участков и необходимые мероприятия, проводимые в системе землеустройства по организации использования земли, позволят усилить инновационный вектор развития АПК путем повышения его организованности и эффективности.

Внедрение вышеуказанных направлений инновационного развития в существующую практику является не только инновационным подходом к землепользованию, повышающим эффективность аграрного сектора, но и существенным улучше-

нием экологической ситуации и повышением конкурентоспособности землевладельцев и землепользователей на мировом рынке за счет улучшения экологических параметров продукции отечественных предприятий. Однако реализация этих мероприятий связаны с трудностями, связанными с необходимостью создания механизма, который позволит предпринимателям получать значительные экономические и экологические выгоды благодаря переходу на ресурсосберегающие, экологически чистые технологии землепользования. В условиях Узбекистана, как и в других постсоветских странах, такой инновационный механизм еще не создан, поэтому необходимо ускорить создания экономической основы создания такого механизма.

Список литературы

1. *Стратегия* действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан в 2017–2021 гг. «Сборник законодательных актов Республики Узбекистан», 2017 г., 6-вып.
2. Абирқулов Қ.Н., Жумаев Т.Ж., Ражабов Н.Р. «Экология менеджмент». Учебное пособие. Т., 2003.
3. *Охрана* окружающей среды: экономика и управление / И.И. Дрогомирецкий, Е.Л. Кантор. Ростов-на-Дону: Феникс: Март, 2010. 392 с.
4. Гуляев Р.А., Лугачев А.Е., Усманов Х.С. Современное состояние производства, переработки, потребления и качества хлопковой продукции в ведущих хлопкосеющих странах мира. Ташкент. 2017.
5. Тимирязев А.К. Избранные сочинения в 4-х томах. Том 2. М.: Сельхозгиз, 1949.
6. Черняков Б.А. Альтернативное земледелие: Аграрный сектор США в конце XX в. М.: Колос, 1997. 462 с.
7. *Экономика* и организация природопользования: учебник / Н.Н. Лукьянчиков, И.М. Потравный. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. 687 с.
8. *Экология* и экономика природопользования: учебник по экономическим специальностям / Э.В. Гирусов [и др.]. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. 591 с.
9. URL: <http://elibrary.ru/download/61789224.pdf> (дата обращения: 14.06.2019).
10. URL: http://www.lib.csu.ru/vch/299/vcsu13_08.pdf. (дата обращения: 14.06.2019).
11. URL: www.agriculture.com) (дата обращения: 14.06.2019).
12. *Статистический* ежегодник Ферганского областного управления статистики за 2016–2018 гг.

ECOLOGICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE INNOVATION ECONOMY

Z. Tadjibayev, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

The article is devoted to the problems of innovation in environmental management, it describes the main direction of cleaner production associated with the introduction of innovative development principles to the solution of environmental problems.

Keywords: ecology, environment, natural resources, innovation, environmental problems, environmental crisis, modernization, safe natural conducts.

MECHANISMS OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF CORPORATIONS IN THE REPUBLIC OF UZBEKISTAN

M. Turgunov, 1st year Master`s student

Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

This article outlines effective mechanisms for managing corporate structures in the Republic of Uzbekistan. In particular, the adoption by enterprises of the principles of corporate governance, corporate governance mechanisms in the conditions of the development of an innovative economy.

Keywords: Corporate governance, innovation, efficiency, joint-stock company, investors, corporate governance mechanism, balance of interests, manager, insiders, outsiders.

Corporate governance is considered as a system that is designed to protect the rights of shareholders (investors), and allows them to direct, control the activities of the company. It is in the framework of corporate governance that it is determined how investors exercise control over the work of managers, and what managers are responsible to investors for the results of the company's operations.

In order to improve the operation and management of joint-stock companies in the country, a number of changes have been made, normative legal acts and new requirements have been developed, and corporate governance structures have been improved. As of November 2, 2017, 614 joint-stock companies are functioning in the republic, the aggregate authorized capital of which, placed in 4344003.7 million shares, is 47.4 trillion. Sum

It is about protecting the rights of investors, reliable mechanisms of management and control, openness and transparency in their activities. Corporate governance defines the boundaries in which the objectives of the company are defined, the ways of their implementation, and the monitoring of the company's activities is carried out. Thus, having an effective corporate governance system increases the cost of capital, companies are encouraged to use resources more efficiently, which form the basis for growth. Having an effective corporate governance system increases the cost of capital.

The essence of corporate governance is the system of relations between investors and owners of the company, its managers, as well as interested parties to ensure the efficient operation of the company, balance of influence and balance of interests of participants in corporate relations.

The corporate governance system is designed to ensure effective interaction of all these bodies, the transparency of their activities and, as a result, the profitability of the company as a whole. The supervisory board manages the company's activities, controls the activities of the executive body and protects the rights of all shareholders of the company. The effective management of such a body provides for a reporting system of the board to the general meeting of shareholders. The main functions of the supervisory board include: ensuring the implementation and protection of shareholders' rights; adoption of the AO strategy, in particular, the main action plan, risk management policy, approval of the annual budget, the company's business plans and control over their implementation; ensuring the transparency of the procedure for the nomination

and election of members of the executive body, approval of the terms of contracts concluded with the chairman and members, as well as the definition of forms of control over the activities of the executive body, etc.; control over the financial and economic activities of the company, including ensuring the preparation of complete and reliable public information about the JSC; control over the prevention, detection and settlement of conflicts of interest of officials of AO bodies; control over the effectiveness of the management system of the company and, if necessary, making appropriate changes to it; ensuring the integrity of the company's accounting and financial reporting system, etc.

One of the effective mechanisms of corporate governance is the disclosure of information by joint-stock companies. Transparency of information about the company is not only a tool through which shareholders can monitor and attract investors. Thus, timely disclosing complete and reliable information on all material issues related to the company's activities, JSC provides users with information, in particular, shareholders, creditors, potential investors, etc., to make informed decisions. After all, the activity of the company in this mode increases its efficiency, contributes to the protection and realization of the rights of investors, attracting domestic and foreign investments.

It is worth noting that the availability of timely and comprehensive information about the company's activities is an important condition for shareholders and potential investors to make an objective assessment of their financial condition and decisions on the acquisition or alienation of securities.

In particular, the adoption of corporate governance principles by enterprises encourages banking and other financial and rating institutions to more loyally evaluate the company's creditworthiness, and also improves the attitude of stakeholders when considering the prospects for a potential partnership.

References

1. *Decree* of the President of the Republic of Uzbekistan dated February 7, 2017 No. UP-4947 «On the strategy for further development of the Republic of Uzbekistan» / Collected Legislation of the Republic of Uzbekistan, 2017, No. 6, 70th article.
2. *G.Sh. Khankeldieva, O.E. Akhunova.* Features of innovation management in joint-stock companies with state participation. // Proceedings of the international scientific-practical conference «The dynamics of the relationship of various fields of science in modern conditions» Ufa. AETHERNA. the 13th of November. 2017. pp. 158–160.

МЕХАНИЗМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ В РЕСПУБЛИКЕ УЗБЕКИСТАН

М. Тургунов, магистрант

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

В данной статье рассмотрены эффективные механизмы управления корпоративными структурами в Республике Узбекистан. В частности, принятие предприятиями принципов корпоративного управления, механизмов корпоративного управления в условиях развития инновационной экономики.

Ключевые слова: корпоративное управление, инновации, акционерное общество, механизм корпоративного управления, баланс интересов, инсайдеры, аутсайдеры.

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КОРПОРАТИЗАЦИИ В КОММУНАЛЬНОМ СЕКТОРЕ: СОЗДАНИЕ «УМНОГО ЖКХ»

О.В. Тютык, канд. экон. наук, доцент

Электронный адрес: tyutyk@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Е.А. Малышева, старший преподаватель

Электронный адрес: anek_ekaterina@mail.ru

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

Цифровизация экономики, выступая главным трендом развития современной экономики, захватывает все отрасли, включая создание «умного Жилищно-коммунального хозяйства». Однако состояние коммунального сектора сдерживает внедрение инновационных технологий, поскольку требует не только колоссальных инвестиционных вложений на модернизацию, но и новых корпоративно-организационных решений. Целью статьи является обобщение пула проблем, препятствующих развитию «умного ЖКХ», а также формирование предпосылок для корпоратизации сектора при решении указанных проблем. В статье сделан акцент на проблемах «умного ЖКХ» в сфере теплоснабжения, водоснабжения и водоотведения: это связано с обязанностью государственного регулирования деятельности данных предприятий в части установления тарифов и согласования инвестиционных программ.

Ключевые слова: коммунальный сектор, концессионные соглашения, корпоратизация, инвестиционная привлекательность, «умное» ЖКХ.

Цифровизация экономики неизбежно охватывает все сферы хозяйствования: процессы цифровой трансформации с разной степенью динамики протекают во всех отраслях. Современный глобальный мир настолько «оцифрован», что проходящие процессы цифровизации уже необратимы. При этом потенциал цифровой трансформации остается особо значительным в быстро меняющихся сферах, где требуются повышенная гибкость и эффективное использование ресурсов.

Говоря о коммунальном секторе, стремительные обороты набирает концепция «Умное Жилищно-коммунальное хозяйство (ЖКХ)». Формирование «умного ЖКХ» предполагает качественно новый подход к функционированию отрасли, однако это требует, во-первых, значительного объема инвестиционных ресурсов, во-вторых, качественно новых организационных управленческих решений.

С инвестиционной точки зрения, современное состояние коммунального сектора экономики до сих пор остается отраслью, требующей существенных капитальных вложений. Препятствием к его развитию является принадлежность активов государству (муниципальным образованиям), в связи с чем отсутствует достаточный объем финанси-

рования капитальных затрат на модернизацию сектора, в то же время привлечение новых инвесторов сдерживается необходимостью согласования тарифов.

С организационной точки зрения, остро встает вопрос о необходимости корпоратизации сектора через современные организационно-управленческие механизмы: практика неэффективного управления государственной собственностью в коммунальном секторе перешла в сферу формирования государственно-частного партнерства в форме концессий. В России в настоящее время развитие концессионного механизма находится под контролем органов власти и в нормативно-правовом, и в экономико-управленческом аспекте.

Инвестиционно-организационные проблемы сектора ЖКХ наглядно продемонстрированы в табл. 1 [1].

Таблица 1

**Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности
в разрезе форм собственности в 2017 г. (в процентах к общему объему
по виду деятельности)**

Объем инвестиций	Российская	из нее:				Иностранная	Совместная российская и иностранная
		Государственная	Муниципальная	Частная	Смешанная российская		
Всего	84,8	14,0	2,3	59,7	7,5	6,5	8,7
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	90,2	11,3	2,9	31,7	30,7	0,7	9,2
в том числе:							
производство, передача и распределение электроэнергии	88,6	9,0	1,0	27,3	33,8	0,6	10,8
производство и распределение газообразного топлива	98,0	29,9	5,8	46,6	15,7		
производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха	94,3	12,4	11,9	47,7	22,1	1,2	4,5
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	97,6	56,4	24,5	13,2	3,3	0,6	1,8

Данные табл. 1 говорят о том, что на муниципальные предприятия приходится всего 2,3% инвестиций от общего объема инвестиций в сферу ЖКХ, лидером по размеру инвестиций выступают предприятия частного сектора и это обусловлено прямым интересом собственника в эффективном управлении имуществом и бизнесом в целом.

Но и сама сфера ЖКХ в инвестиционном плане неоднородна: есть отрасли-лидеры (электроэнергетика, газораспределение) и отстающие отрасли (теплоснабжение и водоснабжение/водоотведение), для иллюстрации приведем данные об инвестициях в основной капитал по видам экономической деятельности в 2017 г. в сфере ЖКХ (табл. 2) [1]. Причина данного явления понятна – предприятия электроэнергетики и предприятия газовой сферы это акционерные предприятия, крупные корпоратив-

ные структуры. Также на государственном уровне разработаны и утверждены программы газификации и развития электроэнергетики страны.

Таблица 2

Инвестиции в основной капитал по видам экономической деятельности в 2017 г. в фактически действовавших ценах

	Млрд руб.	В процентах	
		к итогу	к предыдущему году (в сопоставимых ценах)
Инвестиции в основной капитал – всего	12 256,3	100	104,2
обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	885,3	7,2	95,9
в том числе:			
производство, передача и распределение электроэнергии	690,4	5,6	92,4
производство и распределение газообразного топлива	78,6	0,6	115,7
производство, передача и распределение пара и горячей воды; кондиционирование воздуха	116,3	1,0	106,3
водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	129,5	1,0	88,4

В 2018 г. проекты по газификации регионов осуществлялись ПАО «Газпром» совместно с органами власти 66 субъектов России. Распределение функций в данных проектах осуществляется следующим образом: компания финансирует строительство межпоселковых газопроводов (доведение газа до населенных пунктов), а региональные власти отвечают за прокладку уличных сетей и подготовку потребителей к приему газа.

Общий объем инвестиции ПАО «Газпром» по данному проекту в 2005–2017 гг. превысил 324 млрд руб. [2].

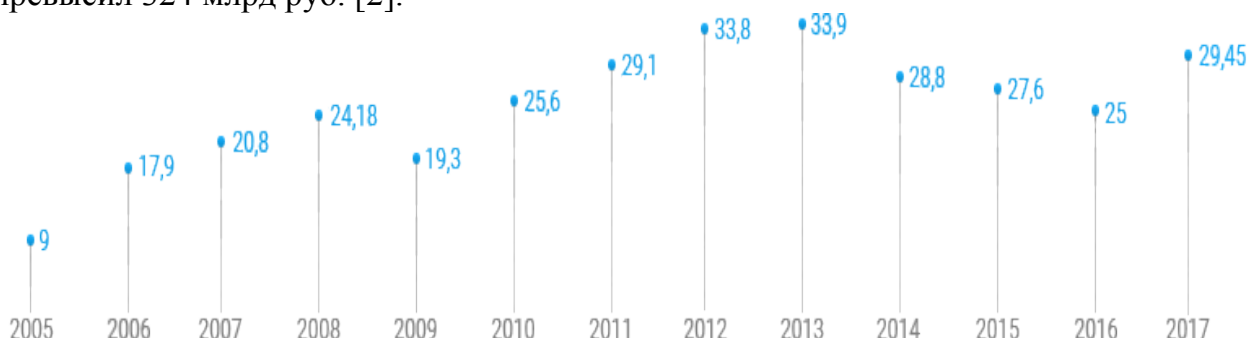


Рис. 1. Объем финансирования ПАО «Газпром» программ газификации, млрд руб.

За период с 2005 по 2017 гг. было построено более двух тысяч газопроводов общей протяженностью более 30 тыс. км. В результате уровень газификации природным газом в России к 31 декабря 2017 г. достиг 68,1% (в городах – 71,4%, в сельской местности – 58,7 %) [2].

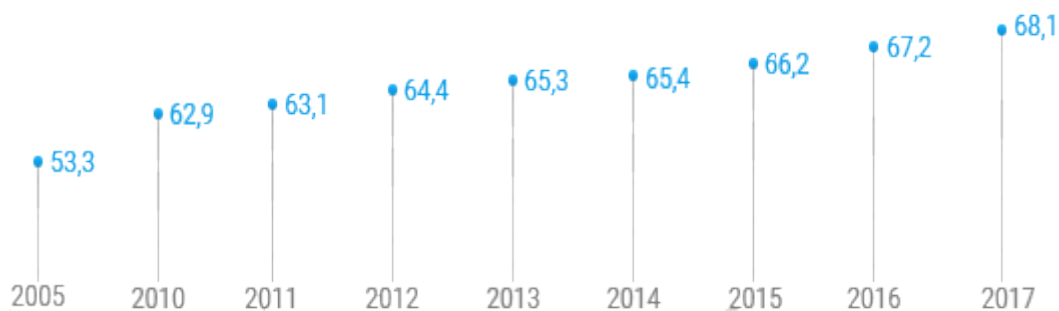


Рис. 2. Уровень газификации природным газом в России, %

Анализируя ситуацию в электроэнергетике следует отметить, что Приказ Минэнерго России от 28.02.18 №121 «Об утверждении схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2018–2024 гг.» предусматривает капиталовложения в развитие ЕЭС России на период 2018–2024 годов в объеме 2 304 279,7 млн. руб., в том числе в части генерирующих мощностей электрических станций – 1 667 504,3 млн руб., объектов электросетевого хозяйства, номинальный класс напряжения которых составляет 220 кВ и выше – 636 775,4 млн руб. [3].

Для предприятий теплоснабжения и водоснабжения/водоотведения характерна другая ситуация – высокий процент износа основных средств, существенная часть данных предприятий организована в форме МУПов, недофинансированность и низкий уровень управления.

Для повышения эффективности работы предприятий сферы ЖКХ разработано достаточное количество технологий повышения энергетической эффективности далее рассмотрим основные направления модернизации сектора (формирование «умного ЖКХ»).

Направления использования «умных технологий» в водоснабжении:

- Телеметрия: установка цифровых датчиков – «диктующих точек» – в ключевых узлах водопроводной системы, позволяющая регулировать режим работы насосных станций. Система позволяет обеспечить поступление воды в краны жителей в постоянном режиме;
- Диспетчеризация – данные по режимным параметрам работы на каждом участке сети отображаются в реальном времени на экранах диспетчерской, для всех участков установлены минимально и максимально допустимые параметры;
- Частотное регулирования электроприводов насосных агрегатов: установка оборудования приводит к снижению расхода электроэнергии, поддержание частоты вращения электроприводов насосных агрегатов, достаточной для создания необходимого напора при данной величине водоразбора, снижение потребления электроэнергии и снижение вероятности разрыва трубопроводов;
- Установка приборов учета, датчиков и регуляторов давления воды с передачей данных на водопроводной сети и ВНС с возможностью удаленного управления;
- Установка датчиков, анализаторов качества воды на очистных сооружениях и водопроводной сети для возможности online мониторинга;
- Переход от отдельно стоящих сооружений ВНС к современным энергоэффективным бесшумным насосным станциям подкачки;
- Внедрение новой автоматизированной системы коммерческого учета электроэнергии;
- Внедрение системы мер по борьбе с потерями и нерациональным использованием воды по методике Международной водной ассоциации (IWA).

Направления использования «умных технологий» в теплоснабжении:

- Создание автоматизированной системы учета и управления распределением и реализацией тепловой энергии и горячей воды, технология автоматического контроля качества воды в системе отопления, строительство блочно-модульных котельных (автоматизация процессов);

- Перевооружение котельного оборудования на базе программируемого контроллера и перевода объектов города на закрытую схему горячего водоснабжения с применением энергоэффективного оборудования;

- Разработка и монтаж системы частотного регулирования насосных групп, внедрение вакуумных выключателей в системе электроснабжения и автоматизированного измерительного комплекса в системе газоснабжения котельной с последующей диспетчеризацией ЦТП с контролем параметров их работы и возможностью дистанционного управления с диспетчерского пункта предприятия.

Воплощение данных «умных» решений требует значительных инвестиционных затрат, которые не могут быть обеспечены государством (муниципальными образованиями). Одним из организационных способов решения данной проблемы является корпоратизация сектора ЖКХ. Корпоратизация может базироваться на частном праве, когда участники оборота, как правило, представляют собой акционерные общества или общества с ограниченной ответственностью. Корпоратизация может быть также основана на публичном праве, это способствует тому, что частные инвесторы приобретают определенный пакет акций (как миноритарный, так и мажоритарный) в корпорации, формируя смешанные государственно-частные компании. Третьим направлением корпоратизации является формирование государственно-частного партнерства. В этом случае государственные (муниципальные) органы реализуют запрос на предоставление жилищно-коммунальных услуг через привлечение частных инвестиций, оставаясь при этом собственниками активов. Такая форма взаимодействия воплощена в заключении концессионных соглашений.

К основным преимуществам концессии относят следующее:

- В рамках заключения концессионных соглашений отсутствуют затраты на приобретение активов, это позволяет направить инвестиции на модернизацию фондов;

- В отношении концессионера соответствующими законами предусмотрена неизменность долгосрочных параметров регулирования тарифов, правил тарифного регулирования, получение гарантированной валовой выручки;

- В случае концессии активы остаются в государственной и муниципальной собственности, инвестор несет ответственность за выполнение заявленных инвестиционных программ [4].

Примеры использования концессий, как формы корпоратизации для привлечения инвестиций представлены в табл. 3.

Таблица 3

Направления привлечения инвестиций в рамках концессий для формирования «умного ЖКХ»

Сфера	Проблема	Решение	Примеры
водоснабжение	Износ городской системы водоснабжения более 80%, потери ресурса, сброс неочищенных стоков на рельеф и в поверхностные водоемы	Создание системы мониторинга и управления технологическими процессами	ООО «Концессии водоснабжения», г. Волгоград (2015). Общий объем инвестиций 58,0 млрд руб., срок 30 лет
водоснабжение	недостаточность пропуск-	Строительство нового	ООО «Тюмень водо-

Сфера	Проблема	Решение	Примеры
	ной способности существующих канализационных сетей; высокая степень износа канализационных очистных сооружений; низкий уровень развития системы ливневой канализации.	подземного водозабора, строительство водопроводных сетей общей протяженностью около 255 км, модернизация двух водоочистных сооружений.	канал» (2017). Общий объем инвестиций 22,1 млрд руб., срок 14 лет
водоснабжение	Ненормативный уровень водоснабжения муниципальных образований, не подключенных к централизованной системе водоснабжения, недостаточный уровень качества предоставления услуг водоснабжения и водоотведения.	Реконструкция объектов головных сооружений водопровода	ООО «Концессии водоснабжения – Саратов» (2017), Общий объем инвестиций 13,4 млрд руб., срок 28 лет
теплоснабжение	Некачественное предоставления услуг горячего водоснабжения и теплоснабжения, старые неэффективные котельные и как следствие высокий уровень выбросов загрязняющих веществ	Ликвидация убыточных и реконструкция существующих котельных, строительство 3 блочно-модульных котельных, насосных групп тепловых сетей, создание и/или реконструкция сетей теплоснабжения, реконструкция ЦТП, создание автоматизированной системы учета и управления распределением и реализацией тепловой энергии и горячей воды	ООО «Концессии теплоснабжения», г. Волгоград (2016). Общий объем инвестиций 29,6 млрд руб., срок 29 лет
теплоснабжение	Большое количество аварий на сетях, ненормативный уровень замены аварийных участков сетей	реконструкция тепловых сетей, источников теплоснабжения	ОАО «Владимирские коммунальные системы» (2012), Общий объем инвестиций 8,4 млрд руб., срок 23 года

По данным Национальной ассоциации концессионеров и долгосрочных инвесторов в инфраструктуру (НАКДИ) в 2017 г. в Российской Федерации для передачи в концессии утверждены перечни из 12 272 объектов муниципального уровня и перечни из 148 объектов регионального уровня (2016 г. – 6 280 и 141 объект соответственно) [5].

В 2017 г. в России было объявлено 1 310 концессионных конкурсов с суммарным объёмом инвестиционных обязательств 375 млрд руб. (2016 г. – 1 836 конкурсов с суммарным объёмом 267 млрд руб.):

- 92% – всех конкурсов объявлено в сфере ЖКХ;
- 4,2% – в социальной сфере;
- 2,5% – в транспортной сфере;
- 0,1% – в сфере обустройства водных объектов;
- 0,1% – в сельском хозяйстве.

Подавляющее большинство концессионных конкурсов (97%) объявлено муниципальными органами власти, 3% всех объявленных конкурсов – регионального уровня, 0,07% всех конкурсов приходится на федеральный уровень. Наибольшее количество конкурсов объявлено в Сибирском федеральном округе – 348 конкурсов, наименьшее – в Северо-Кавказском федеральном округе – 10 конкурсов. Среди субъектов Российской Федерации лидером по числу объявленных конкурсов стал Пермский край – 93 конкурса (2016 г. – Тамбовская область, 121 конкурс). По количеству объявленных конкурсов крупной категории лидирует Московская область – шесть конкурсов (2016 г. – Республика Крым, три конкурса).

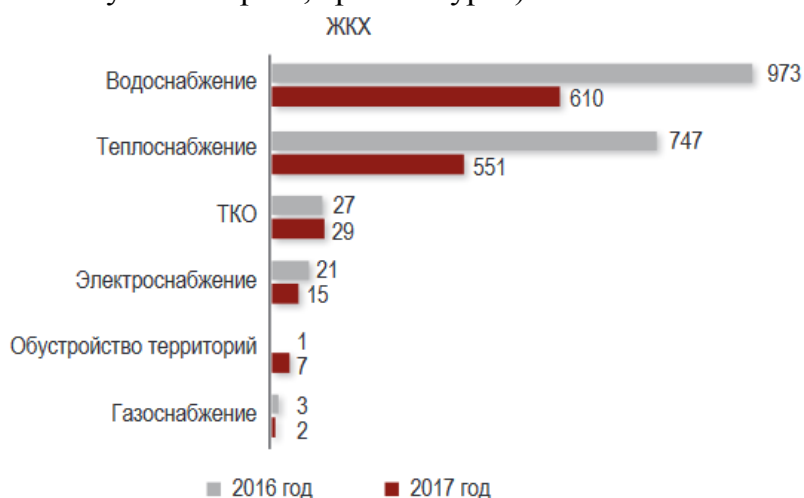


Рис. 3. Структура объявленных конкурсов по отраслям, ед.

На основании изложенного выше можно сделать следующие выводы: существует потребность в инвестициях в коммунальном секторе, частный инвестор готов вкладывать денежные средства с коммунальный сектор, также разработан механизм привлечения частных инвестиций в коммунальный сектор в виде концессионных соглашений. При дальнейшем развитии института концессионных соглашений считаем возможным выйти на сопоставимые объемы инвестиций в сферах теплоснабжения и водоснабжения/водоотведения со сферами электроэнергетики и систем газораспределения, только в этом случае возможно качественное развитие экономики в регионах.

Список литературы

1. *Данные* государственной статистики Москва, 2000. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 10.06.2019).
2. *Данные* по объемам инвестиций в программу газификации Российской федерации Москва, 2000. URL: <http://www.gazprom.ru/about/production/gasification/> (дата обращения: 14.06.2019).
3. *Об утверждении* схемы и программы развития Единой энергетической системы России на 2018–2024 гг: Приказ Минэнерго России от 28.02.18 №121: ред. от

28.02.2018 URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_298182/ (дата обращения: 15.06.2019).

4. Дондулова Э.В. Специфика концессий в сфере теплоснабжения: преимущества и трудности. // «Новости теплоснабжения». 2016. №2 (186).

5. Долгосрочные институциональные инвестиции в инфраструктуру России на основе концессии: итоги 2017 г. Москва, 2000. URL: <https://roscongress.org/materials/dolgosrochnye-institutsionalnye-investitsii-v-infrastrukturu-rossii-na-osnove-kontsessii-itogi-2017-/> (дата обращения: 14.06.2019).

ACTUAL QUESTIONS OF CORPORATIZATION IN UTILITY SECTOR: ESTABLISHING «SMART» HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

O. Tiutyk, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor

E-mail: tyutyk@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

E. Malysheva, Senior Lecturer

E-mail: anek_ekaterina@mail.ru

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

Digitalization, as the main trend in the development of modern economy, covers all its sectors, including the formation of “Smart” Housing and Communal Services. However its well-being constrains the implementation of innovative technologies as it demands not only huge investments, but also corporative and organizational management decisions. The aim of the article is to determine the pool of problems that impede to develop smart utility sector and to form preconditions for corporatization to decide these problems.

Keywords: Utility sector, concession agreement, corporatization, investment attractiveness, «Smart» Housing and Communal Services.

НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИИ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СУБЪЕКТАХ МАЛОГО БИЗНЕСА И ЧАСТНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

Б.А. Холматов, канд. экон. наук, старший преподаватель

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

Ш.А. Абдисаматов, старший преподаватель

Ферганский государственный университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

В современных условиях одной из важнейших концепций управления субъектами предпринимательства является маркетинг, призванный формировать рациональные производственные программы, оперативно реагировать на складывающиеся ситуации на рынках сбыта продукции и, в конечном итоге, побеждать в условиях конкурентной борьбы. Меняющийся характер мирового рынка, перенасыщенность высококачественными и разнообразными товарами, переход к принципиально иной концепции технологических процессов, а также расширяющаяся работа на заказ все это определяет всевозрастающее значение маркетинга.

Ключевые слова: малый бизнес, частное предпринимательство, маркетинг, маркетинговая деятельность.

В экономически развитых странах, развитие рынка, в целом, и становление маркетинга, в частности, происходило последовательно. За большой период времени одна концепция сменяла другую. Производственную концепцию, при которой внимание предприятий было сфокусировано на само производство, сменила сбытовая, где уже производство было ориентировано на сбыт. Сбытовую концепцию сменила маркетинговая, при которой производство было ориентировано на потребности потребителей, а маркетинговую концепцию сменила концепция социально-этического маркетинга, при которой бизнес начинает рассматривать общественные проблемы, как свой собственный, которые он вынужден решать, совмещая это со своей основной коммерческой деятельностью, т.к. потребитель отдаёт свои предпочтения именно такому производителю среди прочих равных условиях. Смены концепций в западных странах происходили по мере развития рынка и самого сознания потребителей. Бизнес ориентируется на новые модели не, потому что кто-то так захотел, а потому что старые модели уже не работают, а ориентирование на новые раньше других дают серьёзные конкурентные преимущества.

В странах с переходной экономикой развитие маркетинга иное и одной из самых главных его проблем на данный момент является неправильная интерпретация. Зачастую руководители субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства имеют неверное представление о сути маркетинга и назначают для отделов маркетинга задачи, которые не соответствуют им. В настоящее время, практически в каждой бизнес структуре имеется отдел маркетинга, но выполняет он в основном совершенно другую функцию.

Одной из наиболее общих проблем связанной с развитием маркетинга в т.ч. в нашей стране является недооценка его значимости, которому часто отводят второстепенную роль. Данная проблема вытекает из другой, также не менее важной – отсутствие отдачи от этого дела, т.е. другими словами отсутствие квалифицированного персонала способного сделать реальное исследование рынка, с помощью которого можно было бы выявить проблему, а также получить конкретные результаты, которые могли бы определить направления для деятельности.

С другой стороны, неразвитость рыночного менталитета у существенной части населения и предпринимателей также является серьезным тормозом в осознании необходимости использования концепции маркетинга.

В обобщенном виде к основным проблемам внедрения маркетинга субъектами малого бизнеса и частного предпринимательства можно отнести:

- нехватку (отсутствие в ряде регионов) квалифицированных специалистов по маркетингу;
- непонимание большинством руководителей бизнеса сущности маркетинговой концепции;
- отсутствие связи между теорией и практикой маркетинга;
- неоцененность маркетинговых инструментов при повышении конкурентоспособности предприятия;
- попытку перенять зарубежный опыт маркетинговой деятельности без учета национальных и культурных особенностей.

Возможности и эффективность применения маркетинга в значительной степени зависят от типа рынка, особенностей производимых и продаваемых продуктов, уровня конкурентной борьбы на рынке. В этом плане можно говорить о том, что имеет место все более широкое осознание того, что нет универсальных стандартных, унифицированных рекомендаций по применению концепции маркетинга. Все в сфере практического маркетинга чрезвычайно разнообразно индивидуализировано. То, что подходит для реализации продуктов питания, совершенно непригодно для сырьевых рынков, или рынков услуг связи.

Таким образом, если недавно в некоторых странах с переходной экономикой преобладал «валовой» подход к применению маркетинга, то в настоящее время все шире используется дифференцированный подход, и эта тенденция в ближайшие годы, по всей вероятности, будет усиливаться.

В зависимости от степени вовлеченности субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства в маркетинг можно выделить три основных уровня ее использования:

- деятельность бизнеса в целом переориентирована на маркетинг как концепцию рыночного управления, что предопределяет не просто создание служб маркетинга, но и изменение всей философии управления, когда каждый руководитель и специалист планирует и оценивает свою деятельность через призму рыночной ситуации и запросов потребителей;
- в субъектах малого бизнеса и частного предпринимательства используются отдельные комплексы маркетинговой деятельности (разработка и производство продукции исходя из изучения спроса и конъюнктуры рынка, послепродажное обслуживание и др.);

- в субъектах малого бизнеса и частного предпринимательства изолированно реализуются отдельные элементы маркетинга (реклама, стимулирование продаж, ценообразование с учетом спроса и др.).

Представляется, что в нашей стране в настоящее время применение маркетинга как цельной концепции рыночного управления скорее исключение, нежели правило. Речь идет в первую очередь о субъектах малого бизнеса и частного предпринимательства, выпускающих продукцию или оказывающих услуги, предназначенные для массового потребителя. Многие такие предприятия действуют в условиях конкурентной борьбы на рынках, где доминируют потребители, и когда у руководства предприятий существуют условия принятия самостоятельных согласованных решений по всем элементам комплекса маркетинга. Имеется ввиду формирование товарной, ценовой и сбытовой политик, а также политики в области продвижения товара. К числу таких организаций относятся, прежде всего, субъекты малого бизнеса и частного предпринимательства небольших и средних размеров, которые быстрее адаптируются к рыночной экономике.

Более реальным для субъектов малого бизнеса и частного предпринимательства нашей страны в существующих условиях является использование групп взаимосвязанных методов и средств маркетинговой деятельности, а также отдельных элементов комплекса маркетинга. Маркетинг в арсенале средств повышения эффективности ведения бизнеса может играть разную роль: иногда его возможности являются чрезвычайно высокими, но в ряду случаев главное внимание следует уделять другим подходам к получению высоких результатов деятельности.

В целом затронутыми аспектами не исчерпывается широчайший спектр проблем использования маркетинговых технологий деятельности и управления. Отдельные из них – товарная политика, стимулирование сбыта, развитие коммуникаций, ценообразование и др. – ждут своего углубленного исследования и изучения.

В заключение можно отметить, что по мере вхождения нашей страны в цивилизованные рыночные отношения, осознания роли маркетинга как инструмента повышения эффективности решения разнообразных проблем жизни общества, роль маркетинга будет усиливаться, и его инструменты все более будут адаптироваться к конкретным рыночным условиям и специфике деятельности отдельных видов бизнеса.

Список литературы

1. *Abdukarimov B.A.* (2013). Trade economics.
2. *Ames, B., Brown, W., Devarajan, S., Izquierdo, A., & others.* (2001). Macroeconomic policy and poverty reduction. International Monetary Fund Washington, DC.
3. *Berthon, P.R., Pitt, L.F., Plangger, K., & Shapiro, D.* (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3), pp. 261–271.

SOME ASPECTS OF MARKETING ORGANIZATION ACTIVITIES IN SMALL BUSINESSES AND PRIVATE ENTERPRISE

B. Kholmatov, Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer
Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

S. Abdusamatov, Senior Lecturer

Ferghana State University,

712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

In modern conditions, one of the most important concepts of management of business entities is marketing, designed to form rational production programs, to respond quickly to emerging situations in the sales markets and, ultimately, to win in the context of competitive struggle. The changing nature of the global market, the oversaturation of high-quality and diverse products, the transition to a fundamentally different concept of technological processes, as well as the expanding work to order all this determines the increasing importance of marketing.

Keywords: small business, private enterprise, marketing, marketing activity.

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ

Г.Ш. Ханкелдиева, докт. экон. наук, доцент

Электронный адрес: honkeldieva@mail.ru

Ферганский государственный университет,
Республика Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар 19.

О.Э. Ахунова, старший преподаватель

Электронный адрес: akhunova@mail.ru

Ферганский государственный университет,
Республика Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар 19.

В данной статье широко представлены понятия экономического потенциала предприятия, изучены основные факторы и научные предложения для определения статистических показателей экономического потенциала предприятий.

Ключевые слова: экономический потенциал, предприятие, экономические показатели, трудовые ресурсы, производственные ресурсы, финансовые показатели.

Одной из основных целей осуществляемых реформ в Республике Узбекистан, является создание многоукладной экономической среды, передача собственности реальным владельцам и создание широких возможностей для развития предпринимательства. В соответствии с этим, разработанная в Республике Узбекистан «Стратегия действий на 2017–2021 гг.» позволяет обеспечить рост реальных доходов населения путем развития всех сфер экономической деятельности¹. Реализация этих задач во многом обусловлена финансовой поддержкой бизнеса, внедрением новых инвестиций и новых технологий, совершенствованием системы маркетинга и созданием всех необходимых условий для производителей.

Одной из основных задач проводимых реформ в Республике Узбекистан является создание междисциплинарной экономической среды, передача собственности реальным владельцам и создание возможностей для предпринимательства.

На сегодняшний день правительство Республики Узбекистан создаёт все условия для роста и развития предприятий, широкого внедрения инвестиционных и инновационных ресурсов². Одной из основных задач является выявление и оценка экономического потенциала предприятий в конкурентной среде рыночной экономики.

Экономический потенциал предприятий разной собственности формирует их материальные ресурсы, нематериальные активы, трудовые ресурсы и предпринимательские способности в единой системе. Факторы предпринимательства значительно

¹ Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года № УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан»/ Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., № 6, 70-статья.

² Указ Президента Республики Узбекистан ПП- 5544 «Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан 2019-2021 годы»/ Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2018 г 22.09., № 06/18/5544/1951.

влияют на возможности предприятия. Потому что производитель может иметь все ресурсы, но если он не знает, как использовать эти ресурсы или если у него нет конкретной программы, он не сможет использовать их эффективно, он не будет иметь никакого экономического потенциала. Следовательно, экономический потенциал предприятия не может быть определен только тремя факторами: материальными ресурсами, нематериальными активами и трудовыми ресурсами, поэтому четвертый фактор может определять экономический потенциал предприятия с использованием предпринимательских способностей.

При определении возможностей предприятия необходимо провести статистический анализ прибыли компании за несколько лет, чтобы определить, насколько высока предпринимательская способность. В течение многих лет, анализируя прибыль, мы можем оценивать экономические выгоды и предпринимательские возможности предприятия, анализируя виды выгод по финансовым результатам. Одним из наиболее важных факторов является способность управлять предприятием. Если менеджер не обладает способностью управлять, чем больше материальных ресурсов, тем меньше экономический потенциал предприятия будет реализован. Мы можем производить качественную продукцию, используя все доступные ресурсы, но если мы не можем точно рассчитать стоимость или у нас нет рынка сбыта, мы не сможем достичь целей, поставленных компанией. Соответственно, управленческий учет включает следующие две основные категории: расчет себестоимости продукции; контроль над производственной деятельностью.

Установление цен на продукцию предприятия будет основываться на ценообразовании и конкуренции на рынке. Он показывает, насколько точен или корректен процесс, анализируя финансовые результаты на конец года. Надзор за производственной деятельностью в соответствии с процедурами и стандартами, разработанными предприятием, играет важную роль в достижении экономической эффективности. Потому что неконтролируемые действия не могут достичь определенной цели.

Одним из основных требований к конкурентной позиции на рынке является наличие инновационных идей и практики. Можно сказать, что нынешний век - это фаза перемен. Поэтому разработка инновационных идей позволит обеспечить не только экономическую стабильность предприятия, но и его положение на рынке. Это еще один фактор оценки экономического потенциала предприятия.

Основные и оборотные средства предприятия являются источником материальных ресурсов. При определении экономического потенциала предприятия, совокупные активы предприятия оцениваются не только по его стоимости, но и по использованию большинства основных средств на предприятии и предоставлению современных технологий. Благодаря эффективности предприятия новые технологии производства товаров более эффективны, чем другие технологии.

Как правило, экономический потенциал предприятий измеряется эффективным использованием имеющихся ресурсов. Использование основных средств на предприятиях оценивается по доходности фондов, объему запасов, уровню трудовых запасов, а его динамика статистически анализируется с помощью экономических показателей. Более эффективное использование доступных ресурсов может оказать более сильное влияние на производительность предприятия³.

³Х.Г.Набиев, Д.Н.Набиев. Экономическая статистика. Учебник, Ташкент-2008. 106 с.

При анализе экономического потенциала результирующим показателем выступало значение величины самого потенциала, а фактором (независимой переменной) – оценка компонента потенциала. При факторном анализе компонентов потенциала результирующим показателем выступала оценка самого компонента, а факторами – конкретные показатели деятельности.

При выборе методов анализа экономического потенциала, описании данной категории с точки зрения логики, математики и экономической природы был проведен анализ существующих теорий и методик комплексной оценки деятельности организации.

В экономических процессах участвуют не только активы предприятия, но и другие элементы. Взять, к примеру, производственный процесс. Материально-техническая поддержка, то есть оборудование, здание, сырье, необходима для его возникновения. Однако любая продвинутая техника, высококачественное сырье, самопроизвольно порождает экономические выгоды и не приносит финансовых выгод. Конечно, необходимо привлекать трудовые ресурсы. Поэтому необходимо вовлекать трудовые ресурсы вместе с материальными ресурсами для осуществления экономических процессов. Только тогда произойдет производственный процесс, и может быть достигнуто создание нового продукта. Продажа этого продукта гарантирует, что компания возместит все расходы. Только тогда будет достигнута конечная цель производства. Как видно из того, что при оценке экономического потенциала предприятия ограничение на анализ материальных активов, находящихся в активной части бухгалтерского баланса, является недостаточным для обеспечения полной картины его хозяйственной деятельности.

Экономическая стабильность компании всегда связана со способностью сотрудников использовать новые технологии, программное обеспечение, иметь новые идеи, создавать систему управления, короче говоря, с квалификацией персонала. Конечно, оценка потенциала трудовых ресурсов должна проводиться на расходы по повышению квалификации персонала. Таким образом, можно определить, насколько сотрудники компании смогли улучшить свои показатели. Это не ошибка, инвестировать в человеческий капитал. Эти инвестиции, безусловно, будут сделаны для будущих выгод. В сегодняшней конкурентной среде предприятия пытаются узнать о мировых рынках, чтобы выйти на зарубежные рынки и отправить своих сотрудников за границу для прохождения практики или набрать иностранный персонал с международным опытом. Это также важно при определении ожиданий компании.

Экономическая стабильность компании всегда связана со способностью сотрудников использовать новые технологии, программное обеспечение, иметь новые идеи, создавать систему управления, короче говоря, с квалификацией персонала. Конечно, оценка потенциала трудовых ресурсов должна проводиться на расходы по повышению квалификации персонала. Таким образом, можно определить, насколько сотрудники компании смогли улучшить свои показатели. Это не ошибка, чтобы инвестировать в человеческий капитал. Эти инвестиции, безусловно, будут сделаны для будущих выгод. В сегодняшней конкурентной среде предприятия пытаются узнать о мировых рынках, чтобы выйти на зарубежные рынки и отправить своих сотрудников за границу для прохождения практики или набрать иностранный персонал с международным опытом. Это также важно при определении ожиданий компании.

Оценка экономического потенциала предприятий в условиях конкуренции, особенно в условиях конкуренции, является ключом к поддержанию экономической стабильности в будущем. Каждое предприятие должно определить свой экономический потенциал и адаптироваться к рыночному спросу и предложению, а также изме-

нениям, вызванным конкуренцией. Для этого предприятие должно оценить свою силу в текущем и будущем периодах. Четыре фактора, которые мы предложили выше, могут быть следующими: анализ материальных ресурсов, нематериальных активов, трудовых ресурсов и показателей эффективности предпринимательства. Выявление четырех факторов и оценка экономического потенциала предприятия на основе экономического анализа его результатов. Эта оценка послужит основой для разработки текущих планов и долгосрочных стратегий в будущих операциях предприятия. Предприятие может достичь максимальной выгоды, используя все свои возможности питания. Принимая это во внимание, экономический потенциал предприятия можно полностью оценить, проанализировав следующие показатели.

Экономический потенциал предприятия, система статистических показателей⁴

Материальные ресурсы	Основные средства	Новые технологии	Другие основные средства	Используемые основные средства	Неиспользуемые основные средства
		Используемые основные средства		Используемые основные средства	
	Оборотные средства	Необходимые производственные средства	Денежные средства	Неиспользуемые другие оборотные средства	
Нематериальные ресурсы	Материальные активы	Лицензия	Патент	Оценка товаров	Другие
	Программное обеспечение	Бухгалтерские программы	Производственные программы	Программа управления	Другие
Трудовые ресурсы	Всего персонал	Персонал повысивший свою квалификацию	Повысившие квалификацию за рубежом	Зарубежные специалисты	Молодые специалисты
	Затраты на повышение квалификации	Затраты на повышение квалификации внутри страны		Затраты на повышение квалификации за рубежом	
Предпринимательская деятельность	Анализ прибыли	Показатели рентабельности		Ряды динамики	
	Инновационные идеи	Собственные инновационные идеи		Приобретенные инновационные идеи	
	Организационная структура	Простой		Сложный	

Каждое предприятие стремится не только достичь максимальной прибыли, но и занять высокие позиции на рынке. Анализируя информацию, представленную в табл. 1, предприятие может определить не только свои выгоды, но и свое положение на рынке. В то же время эта информация поможет предприятию определить возможно-

⁴Разработана автором на основе исследования

сти и возможности источника питания. Потому что параметры резервного копирования недоступны на предприятии. Это создает основу для дальнейшей разработки целевых программ развития предприятий. Целью экономического потенциала предприятия является предоставление других возможностей посредством полного использования существующих мощностей и определения наилучших перспектив для предприятия.

Оценка экономического потенциала предприятий в условиях конкуренции, особенно в условиях конкуренции, является ключом к поддержанию экономической стабильности в будущем. Каждое предприятие должно определить свой экономический потенциал и адаптироваться к рыночному спросу и предложению, а также изменениям, вызванным конкуренцией. Для этого предприятие должно оценить свою силу в текущем и будущем периодах. Четыре фактора, которые мы предложили выше, могут быть следующими: анализ материальных ресурсов, нематериальных активов, трудовых ресурсов и показателей эффективности предпринимательства. Выявление четырех факторов и оценка экономического потенциала предприятия на основе экономического анализа его результатов. Эта оценка послужит основой для разработки текущих планов и долгосрочных стратегий в будущих операциях предприятия.

Список литературы

1. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 г. №УП-4947 «О стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан» / Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., №6, 70-статья.
2. Указ Президента Республики Узбекистан ПП 5544 «Об утверждении стратегии инновационного развития Республики Узбекистан 2019–2021 гг.» Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2018 г 22.09., №06/18/5544/1951.
3. Набиев Х.Г., Набиев Д.Н. Экономическая статистика. Учебник, Ташкент 2008. 106 с.

METHODOLOGICAL ASPECTS OF ASSESSING THE ECONOMIC POTENTIAL OF ENTERPRISES

G. Khankeldiyev, Doctor of Economics, Associate Professor

E-mail: honkeldieva@mail.ru

Ferghana State University,

712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

O. Akhunov, Senior Lecturer

E-mail: akhunova@mail.ru

Ferghana State University,

712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

Widely reported in the content of the article, the concept of the economic potential of companies, major factors were studied to determine the economic potential of the companies and proposals.

Keywords: economic potential, enterprise, economic indicators, workforce, productive resources, financial indicators.

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ОТДЕЛЬНЫХ ТЕРРИТОРИЙ ПЕРМСКОГО КРАЯ В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАКТОРОВ

И.С. Шевчук, старший преподаватель, соискатель

Пермский государственный аграрно-технологический университет им. академика

Д.Н. Прянишникова

614990, Россия, г. Пермь, ул. Петропавловская, д. 23

Пермский филиал ФГБУН Институт экономики УрО РАН,

614990, Россия, г. Пермь, ул. Боровая, 42/2

В работе рассмотрены ключевые тенденции развития экономики г. Соликамск как одной из промышленных территорий Пермского края. Особое внимание уделено развитию градообразующих предприятий. Сделан вывод о необходимости расширения производства в контексте поддержания заданной положительной динамики ключевых показателей.

Ключевые слова: экономика территории, промышленное предприятие, регион.

Если говорить об экономическом развитии отдельных территорий Пермского края, то отдельного внимания заслуживают промышленные территории. Одним из самых ярких примеров, отражающих ключевые тенденции развития данных территорий, является г. Соликамск. Так, в частности, в 2018 г. наибольший объем отгруженных товаров пришелся на отрасли обрабатывающего производства (рис. 1.).



Рис. 1. Структура производства г. Соликамск, в % (на 01.01.2019 г.)

Более трети всего объема производства пришлось на производство целлюлозно-бумажной продукции. 18,2% в общем объеме обеспечила металлургическая отрасль. На долю продукции химического производства в 2018 г. приходилось 13,58%. Наименьший удельный вес в структуре производства приходится на производство

пищевых продуктов. Практически аналогичная ситуация сложилась и в предыдущие годы.

В разрезе основных отраслей наибольший объем реализации продукции принадлежит металлургическому и целлюлозно-бумажному производствам, удельный вес которых составляет 19,2 и 33,9 % от общего объема отгруженной продукции соответственно. На предприятия по производству и распределению электроэнергии, газа и воды приходится 10,9% объема отгруженной продукции собственного производства.

Таким образом, на протяжении 2016–2018 гг. ведущими отраслями города Соликамск являются: целлюлоза-бумажная промышленность, металлургическое производство, химическая промышленность и производство, передача и перераспределение тепло- и электроэнергии.

Основу экономики г. Соликамска составляют такие предприятия как ОАО «Соликамскбумпром» (ЦБК); ПАО «Уралкалий» (химическая промышленность); ОАО «Соликамский магниевый завод» (металлургическая промышленность) и АО «Соликамский завод «Урал»» (предприятие ВПК). Для того чтобы оценить тенденции развития экономики города необходимо проанализировать особенности развития предприятий, которые его образуют.

ОАО «Соликамскбумпром» – это вертикально – интегрированное предприятие, являющееся одним из крупнейших производителей газетной бумаги в РФ. Динамика производства продукции предприятия представлена на рис. 2.

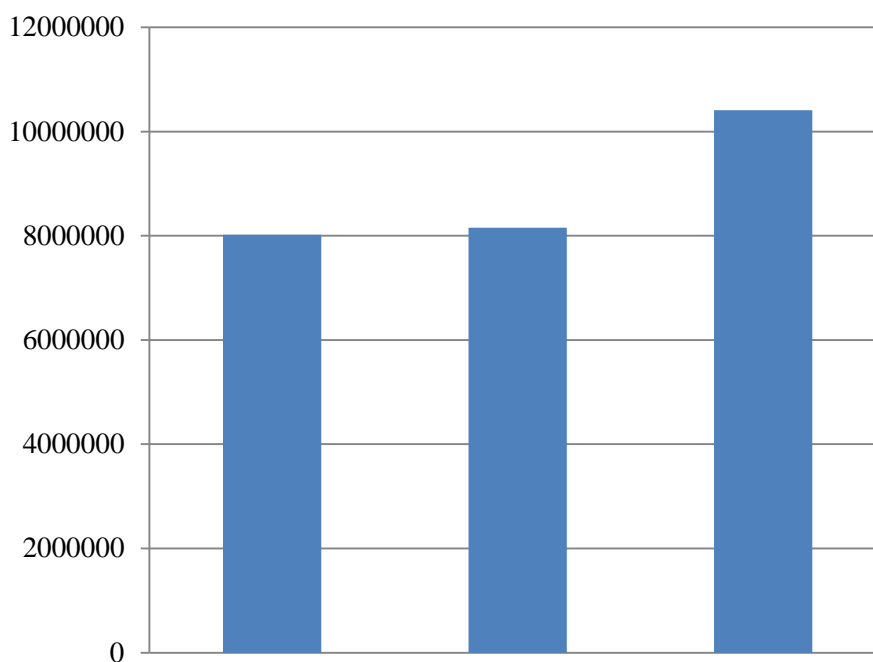


Рис. 2. Динамика производства продукции ОАО «Соликамскбумпром» за 2016–2018, в тыс. руб.

Именно это предприятие обеспечивает весь объем целлюлозно-бумажной продукции города. По данным рисунка следует сказать, что за три года отмечается прирост объемов производства продукции предприятия. При этом необходимо учитывать и тот факт, что ОАО «Соликамскбумпром», помимо производства бумажной продукции, также в незначительных объемах производит химическую продукцию. Динамика финансовых показателей деятельности предприятия представлена в табл. 1.

Таблица 1

Динамика финансовых показателей ОАО «Соликамскбумпром» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсол.	Относит., в %
Выручка	8277756	10599233	12357672	4079917	149,28
Себестоимость	6727438	7589018	8883543	2156106	132,06
Валовая прибыль	1550319	310221	3474128	1923812	224,08
Прибыль (убыток) от продаж	293848	1185878	1441433	1147586	490,55
Прибыль (убыток) до налогообложения	-413003	455429	1032527	1445529	250,02
Чистая прибыль	-294158	432658	852371	1146528	289,78

По данным таблицы можно сказать, что в 2018 г. компания ОАО «Соликамскбумпром» увеличила выручку от реализации продукции на 49,29%, при том себестоимость реализуемой продукции выросла на 32,05%. Также, увеличилась и валовая прибыль на 124,09 %. Чистая прибыль предприятия выросла на 189,77 %. При этом, следует учитывать, что в 2017 гг. ОАО «Соликамскбумпром» по итогам деятельности получило убытки. На данный момент на предприятии занято 3 000 человек. Важнейшая стратегическая задача ОАО «Соликамскбумпром» на ближайшие несколько лет заключается в том, чтобы оставаться конкурентоспособным участником российского и мирового рынков, тем самым сохранять и увеличивать долю компании на приоритетных рынках газетной бумаги.

С 2016 г. компания Сильвинит интегрировала в ОАО «Уралкалий», образовав тем самым Березниковско – Соликамский промышленный комплекс. Динамика производства товарного хлористого калия за последний 5 лет представлена на рис. 3.



Рис. 3. Динамика производства товарного хлористого калия 2014–2018 гг., млн тонн

В 2018 г. на долю компании пришлось 19% от общего мирового объема продаж калийных удобрений. Выпуск товарного хлористого калия на производственных площадках ПАО «Уралкалий» в 2018 г. составил 11,4 млн. тон.

По данным рисунка видно, что за период 2016 по 2018 гг. у компании отмечается снижение объемов производства товарного калия. Рост производства достигает своего максимального значения в 12,2 млн тонн в 2017 г.

ОАО «Соликамский магниевый завод» представляется современной, динамично развивающейся компанией, с расширяющейся номенклатурой продукции с повышенными потребительскими свойствами, непосредственным лидером магниевой и редкометальной промышленности РФ. На его долю приходится почти 100% соединений РЗЭ, ниобия и тантала, более 65% товарного магния и 4-6% губчатого титана в стране. Динамика отгрузки магниевого производства компании представлена на рис. 4.

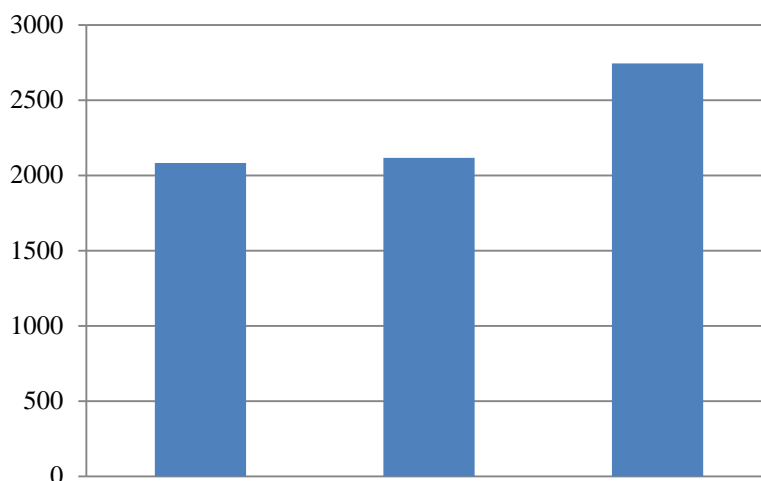


Рис. 4. Динамика производства товарной продукции ОАО «Соликамский магниевый завод», в млн руб.

Основными видами товарной продукцией магниевого производства являются, непосредственно, магний и магниевые сплавы. К прочим видам продукции относятся карналлит различной степени переработки, в основном, используемый в качестве сырья для производства балнеологических солей, хлорид калия (40% K₂O), используемый как удобрение, флюсы (хлоркалийевый, крадаллитовой, прочие соли, сера) используемые в цветной металлургии, и раствор гипохлорита кальция, используемый для дезинфекции помещений и сточных вод, и отбеливания бумаги. Динамика финансовых результатов деятельности предприятия представлена в табл. 2.

Таблица 2

Динамика финансовых показателей ОАО «Соликамский магниевый завод», тыс. руб.

Показатель	за 2016 г.	за 2017г.	за 2018 г.	Абсолют.	Относит., в %
Выручка	4455571	5164739	6395496	1939926	145
Себестоимость	4075752	4699449	4990878	915127	123
Валовая прибыль	379818	465291	1404619	1024798	371
Прибыль (убыток) от продаж	-237109	-203667	686736	923844	291
Прибыль (убыток) до налогообложения	-184929	40134	619678	804608	336
Чистая прибыль	-172379	40024	474541	646919	276

Анализируя данную таблицу также можно отметить положительную динамику. Так, выручка от реализации продукции выросла на 45%, валовая прибыль на 271%. При этом, в 2016 и в 2017 гг. ОАО «Соликамский магниевый завод» получило убыток от реализации продукции, что также отразилось и на конечном финансовом результа-

те. Однако, уже в 2017 г. ситуация изменилась. Чистая прибыль ОАО «Соликамский магниевый завод» увеличилась на 176%.

В табл. 3 представлен объем отгруженной продукции собственного производства в разрезе отраслей города Соликамска.

Таблица 3

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в действующих ценах, млн руб.

Вид деятельности	2016	2017	2018	Изменение, в %	
				За 2017	За 2018
Обработка древесины и производство изделий из дерева	313,8	193,19	Н/д	61,55	-
Целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность	7348,16	7430,28	9631,68	101,14	129,65
Химическое производство	2769,6	3271,4	3850,24	118,14	117,72
Металлургическое производство	3716,66	4196,7	5683,48	112,93	135,45
Производство пищевых продуктов,	154,4	152,04	Н/д	98,54	-
Прочие	1595,14	2058,82	2521,3	129,08	122,47
Итого обрабатывающие производства	15897,6	17303	21686,6	108,84	125,35
Строительство	509,74	564,4	217,63	110,72	38,57
Производство, передача и распределение электроэнергии, пара и горячей воды	2412,28	2377,73	2586,85	98,58	108,78
Прочие	1622,28	1684,03	1812,4	103,82	107,63
Всего по городу	20441,9	21929	26303,4	107,28	119,96

В целом, за 2018 г. предприятиями города произведено товаров собственного производства и выполнено работ и услуг на сумму более чем 26 304,5 млн руб. Темп роста промышленного производства по видам экономической деятельности по итогам 2018 г. составил 120,8%.

Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг в 2017 г. в целом по городу вырос на 7,28%. Основной рост пришелся на химическое и металлургическое производство. Так, объем товаров химического производства увеличился на 18,13%, металлургического на 12,8%. Также отмечен рост производство целлюлозно-бумажной продукции, прочей продукции обрабатывающих отраслей и строительной продукции. Отрицательная динамика по итогам 2017 г. наблюдалась в отрасли обработки древесины и производство изделий из дерева, в пищевой промышленности и в отрасли производства электроэнергии.

Темп прироста объемов отгруженных товаров составил 19,96%. При этом, значительный рост показали такие отрасли как металлургическое производство (+35,5%), целлюлозно-бумажное производство, издательская и полиграфическая деятельность (+29,64%) и прочие отрасли обрабатывающего сектора. Строительство продемонстрировало значительное снижение объемов производства.

Таким образом, следует отметить, что на данном этапе развития экономики города Соликамска лидерство по объемам и по темпам производства продукции принадлежит двум отраслям: целлюлозно-бумажной и металлургической промышленности. Они обеспечивают более половины всех отгруженных товаров, кроме того, де-

монстрируют более быстрые темпы роста в отличие от других отраслей обрабатывающего производства. Предприятия этих отраслей обеспечивают занятость населения города. По различным данным, в 2016 г. на промышленных предприятиях города Соликамска занято порядка 31-36% от всего числа занятого населения. На рис. 5 представлена динамика средней заработной платы в промышленности г. Соликамск.

По данным рисунка следует сказать, что уровень заработной платы на предприятиях промышленности демонстрирует стабильный рост. Кроме того, стоит сказать, что только в 2016 г. промышленность уступила строительству по уровню среднемесячной заработной платы. В 2017 и 2018 гг. именно в этой отрасли отмечаются самый высокий уровень заработной платы. Если сравнивать уровень заработной платы с Пермский краем и в целом по России, то следует отметить, что в городе Соликамск в 2018 г. он самый высокий. Аналогичная ситуация наблюдалась в 2017 г. В 2016 г. промышленность Соликамска по данному показателю уступала промышленности России и Пермского края.

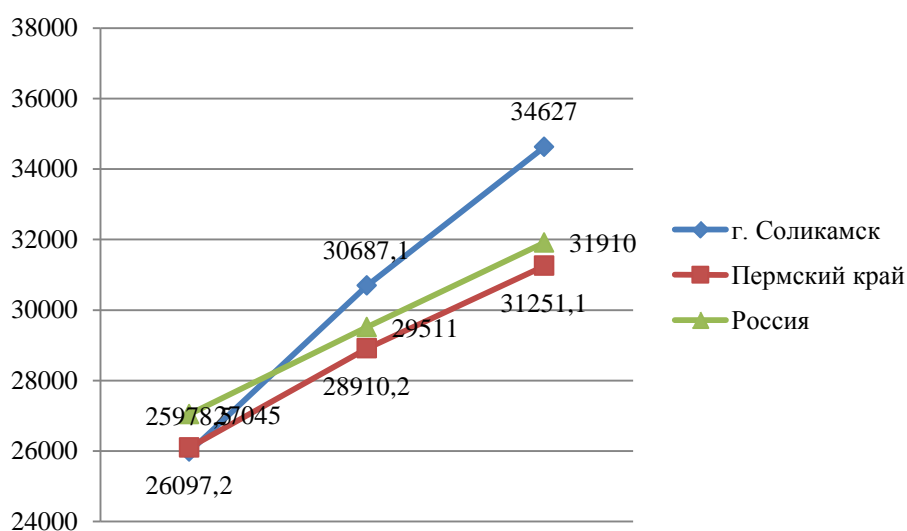


Рис. 5. Динамика среднемесячной заработной платы в промышленности города Соликамск, в руб.

Анализ состояния экономики города Соликамска и изучение его тенденций, позволяет сделать вывод о том, что в целом предприятия, входящие в его состав демонстрируют положительную динамику производства. Кроме того, они обеспечивают рабочими местами более трети всего занятого населения города. Им принадлежит существенная доля в структуре всей отгруженной продукции города Соликамск.

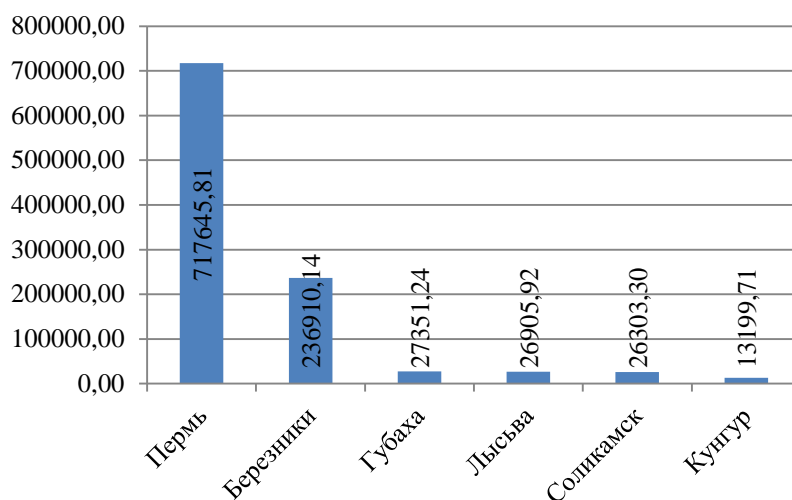
Можно провести сравнительный анализ развития экономики города Соликамска с темпами развития экономики Пермского края. В табл. 3. представлены ключевые показатели развития экономики в Пермском крае. Анализируя данные таблицы, можно сказать, что в Пермском крае объем отгруженных товаров в 2018 г. составил 1 270,4 млрд. руб. Это на 9,69% больше чем в предыдущем. Ведущей отраслью в Пермском крае является обрабатывающее производство, на долю которого пришлось 72,4%. Доля промышленности города Соликамска в общем объеме отгруженной продукции по итогам 2018 г. составила 20,7%.

Таблица 3

Анализ развития промышленного производства в Пермском крае, 2016–2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Изменение, в %	
				За 2017	За 2018
ВРП, млрд рублей	880,5	967,9	нет данных	110,8	-
Объем отгруженных товаров собственного производства, млрд. рублей:	1089,3	1158,4	1270,5	106,4	109,7
добыча полезных ископаемых	209,3	206,2	252,2	98,53	122,33
обрабатывающие производства	784	846,8	919,9	108,15	108,64
производство и распределение электроэнергии, газа и воды	96,9	105,7	98,7	108,8	93,5
Индекс промышленного производства, в % к прошлому году	103,8	103,8	99,5	100,11	95,68

Доля отгруженной продукции среди обрабатывающих производств составила 20,84%. По объему отгруженных товаров в 2018 г. г. Соликамск занимал 5 место (рис. 6.).

**Рис. 6.** Объем отгруженной продукции в Пермском крае по городам, в млн руб.

Таким образом, г. Соликамск по данному показателю опережает только город Кунгур. Исходя из стратегических целей экономики предприятий, следует сказать, что в дальнейшем также планируется повышение темпов производства продукции за счет расширения деятельности и модернизации производственного оборудования.

На основании приведенного анализа можно дать следующее. Экономика г. Соликамск представляет собой совокупность предприятий, расположенных на территории города, связанных между собой тесными кооперационными связями и работающих на общий продуктовый рынок.

Статья опубликована в соответствии с Планом НИР Института экономики УРО РАН на 2019-2021 гг.

Список литературы

1. *Россия в цифрах*. 2018: Крат.стат.сб. / Росстат М., Р76 2018 522 с. URL: www.gks.ru/free_doc/doc_2018/rusfig/rus18.pdf. (дата обращения: 17.05.2019).
2. *Федеральная служба государственной статистики*. URL: <http://www.gks.ru/> (дата обращения: 17.03.2019).

ECONOMIC DEVELOPMENT OF ENTERPRISES OF INDIVIDUAL TERRITORIES OF THE PERM REGION IN THE CONTEXT OF REGIONAL FACTORS

I. Shevchuk, Senior Lecturer, Aspirant

Perm State Agrarian University of Technology named after Academician D.N. Pryanishnikov,
614990, Russia, Perm, Petropavlovskaya st., 23
Perm Branch of Institute of Economics UB RAS,
614990, Russia, Perm, Borovaya st., 42/2

The paper discusses the key trends in the development of the economy of Solikamsk as one of the industrial areas of the Perm region. Particular attention is paid to the development of city-forming enterprises. It is concluded that the need to expand production in the context of maintaining a given positive dynamics of key indicators.

Keywords: Territory economy, industrial enterprise, region.

УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВОЙ КАРЬЕРОЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО «ГАЗПРОМ»)

А.В. Шмидт, студент

Электронный адрес: toxatoxatv@gmail.com

Пермский государственный национальный исследовательский университет,
614990, Россия, г. Пермь, ул. Букирева, 15

В данной статье были рассмотрены теоретические аспекты системы управления деловой карьерой, проведен анализ системы управления деловой карьерой на примере ПАО «Газпром» и выявлены её слабые стороны. Автором были предложены мероприятия по совершенствованию управления деловой карьерой в ПАО «Газпром».

Ключевые слова: карьера, система управления карьерой, кадровый резерв.

На сегодняшний день персонал рассматривают как один из самых важных ресурсов организации, который в значительной степени определяет успех ее деятельности. Компании начали вкладывать все больший объем средств в развитие и обучение персонала. Карьерное развитие персонала занимает не последнюю роль в достижении стратегических целей организации. По мере изменения деятельности и структуры организации требуются постоянные изменения в моделях поведения персонала. Управление карьерой сотрудников помогает компании адаптироваться в условиях постоянного изменения внешней среды и противодействует «моральному износу» человеческого капитала.

Термин «управление карьерой» для российской экономики достаточно новый, так как само управление карьерой как вид деятельности на предприятии в нашей стране стало формироваться только с середины девяностых годов прошлого столетия. Понятие «управление карьерой» очень часто смешивают с понятиями «управление профессиональным ростом» и «профессионально-квалификационным продвижением».

Актуальность выбранной темы в наше время как никогда высока. В последнее время особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющие повысить социально-экономическую эффективность организации. Менеджеры по управлению персоналом должны постоянно уделять внимание развитию профессиональных навыков сотрудников, их профессиональному продвижению и закреплению за ними подходящих по уровню профессионального развития и квалификации рабочих мест.

Любой индивид планирует свое будущее, отталкиваясь от своих потребностей и учитывая социально-экономические условия его окружения. Поэтому ему важно иметь достоверную информацию о перспективах своего служебного роста в организации, возможностях повышения квалификации в рамках своей профессии и условия, необходимые для их выполнения. Плохая постановка работы с персоналом и отсутствием планирования и контроля карьеры ведет к тому, что работник не знает своих перспектив в организации, поэтому очень важно не упускать этот момент.

Планирование и контроль карьеры можно интерпретировать как цикл, который начинается с момента принятия работника в организацию и заканчивается его увольнением [2]. Необходимо организовать горизонтальное и вертикальное продвижение сотрудника по системе должностей в организации. Работник должен знать свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный периоды, а также то, каких показателей ему нужно достичь, чтобы рассчитывать на продвижение по службе.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является взаимодействие профессиональной и внутриорганизационной карьеры [1]. Это взаимодействие включает в себя следующие задачи:

- достижение взаимосвязи целеполагания организации и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирование карьеры на каждого сотрудника с учетом его потребностей;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- повышение качества процесса управления карьерой;
- изучение карьерного потенциала каждого работника;
- формирование критериев служебного роста;
- создание метода оценки карьерного потенциала сотрудников;
- определение путей служебного роста.

Планирование карьеры наиболее эффективно применять к сотрудникам, которые имеют потребность в росте и заинтересованы в успехе организации.

Основной источник карьерного роста – повышение эффективности использования квалификационного потенциала. Ресурсы для его повышения следующие:

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка;
- повышение квалификации;
- стажировки.

Все перечисленные пункты должны основываться на взаимодействии работника и работодателя.

В связи с привыканием к должности работнику необходимо периодически менять вид, характер и содержание своей трудовой деятельности. По прошествии определенного количества времени на занимаемой должности у работника наблюдается снижение эффективности труда. Чтобы преодолеть этот негативный эффект, нужно воспользоваться принципом периодической сменяемости.

Цель карьеры – гораздо более обширное понятие, чем какое-либо место на служебной лестнице; причина, по которой человек хотел бы иметь конкретную работу, занимать определенную должность.

Цели карьеры могут быть следующие:

- занятие таким видом деятельности, который приносит моральное удовлетворение и соответствует самооценке;
- работа в благоприятных для здоровья условиях;
- получение должности, которая носит творческий характер;
- работа по профессии, которая позволяет достичь независимости;
- занять хорошо оплачиваемую должность;
- получить должность, которая позволяет продолжать активное обучение;

- иметь работу, позволяющую заниматься воспитанием детей или ведением домашнего хозяйства.

Цели карьеры могут меняться с возрастом, ростом квалификации, приобретением опыта или изменением статуса.

Эффективность карьеры – степень удовлетворенности последовательностью отношений в карьере.

Признаки эффективности карьеры:

1. Результативность карьеры. Основной показатель – уровень оплаты труда и положение в иерархии организации. Чем быстрее растет заработная плата и занимаемое положение, тем выше уровень результативности;

2. Карьерные отношения. Подразумевают под собой способ восприятия и оценки сотрудников карьеры в данный момент времени;

3. Адаптируемость карьеры. Предполагает использование новых знаний, навыков и технологий при планировании карьеры;

4. Тождественность карьеры. Она объединяет в себе два элемента:

- Присутствие ясности ценностей, интересов и перспектив на будущее;
- Представление жизненного пути в виде последовательности.

Решение задачи повышения эффективности карьеры работника может быть выражено в достижении более высокого должностного положения и карьерного продвижения, а также в сокращении любого рода затрат, связанных с этим.

Чаще всего организации и сам индивид оценивают не абсолютную эффективность карьеры, а относительную или сравнимую с возможной [3]. В этом случае рассматривается идеальная модель карьерного роста, иногда даже невозможная, в конкретной ситуации. Этот подход можно использовать в вопросах мотивации и стимулирования карьерного роста работников.

Рассмотрим существующие проблемы управления деловой карьерой на примере ПАО «Газпром».

ПАО «Газпром» – вертикально-интегрированная нефтяная компания, основные виды деятельности которой – разведка и разработка месторождений нефти и газа, нефтепереработка, а также производство и сбыт нефтепродуктов. Миссия компании – предоставлять потребителям энергоресурсы высокого качества, вести бизнес честно и ответственно, заботиться о сотрудниках и быть лидером по эффективности, обеспечивая долгосрочный и сбалансированный рост компании.

ПАО «Газпром» гарантирует работникам защиту от любых форм дискриминации, как это определено действующим законодательством РФ и нормами международного права. При реализации кадровой политики, политики оплаты труда, политики социального обеспечения запрещены любые преференции по национальности, полу, возрасту и т.п.

ПАО «Газпром» создает кадровый резерв – специальную группу работников, сочетающих в себе высокий уровень управленческих профессиональных компетенций и профессиональных навыков, соответствующих корпоративным требованиям для выдвижения на руководящие должности более высокого уровня.

Во время подбора персонала в кадровый резерв, специалисты управления персонала активно используют метод ассесмента. В его основе лежит моделирование основных моментов функционирования работников, позволяющее определить, насколько развиты их важные профессиональные качества, а также предугадать возможный потенциал. Также сама процедура кадрового резерва в ПАО «Газпром» характеризуется крайней сложностью, соответственно выпускники кадрового резерва в ПАО «Га-

зпром» действительно обладают нужными компетенциями и являются хорошими кандидатами на повышение в должности.

Для большинства руководящих должностей требуется высшее образование в конкретной сфере, опыт работы на аналогичной должности не менее 3-6 лет, знание ПК, в том числе пакета программ Microsoft: Office, Excel, Access и т.п., коммуникабельность и ответственность. Хотя в ПАО «Газпром» и существует кадровый резерв, но все равно некоторые сотрудники более высшего звена (среднего), линейные руководители и технические специалисты набираются со стороны. Из этого можно сделать вывод, что кадровая политика у ПАО «Газпром» является по большей части открытой. На низшие должностные уровни и средние еще набирается персонал, но на высшие возможно пройти только по процедуре кадрового резерва.

Процедура отбора персонала состоит из 4 этапов:

1. Резюме – соискатели направляют свое резюме в компанию, и с подходящими кандидатами связываются специалисты по подбору персонала;

2. Собеседование – на собеседовании соискателю задают ряд вопросов об образовании и профессиональной деятельности, а также проводится профессиональное тестирование;

3. Экспертное интервью – встреча с линейным руководителем, начальником управления или службы, высшим руководством. На данном этапе оцениваются профессиональные знания и навыки соискателя. На основании профессионального тестирования и заключения по итогам экспертного интервью делаются выводы, подходит ли соискатель на данное место работы;

4. Принятие решения – подготовка документов к оформлению.

Кандидаты, не подходящие на вакантную должность, но представляющие интерес, заносятся в базу данных, и по мере необходимости организация обращается к ним.

Принципы подбора персонала в ПАО «Газпром»:

- равенство условий для всех кандидатов;
- объективный выбор кандидатов на основе профессиональной экспертной оценки.

ПАО «Газпром» использует теоретическую модель «лестница». Длительность движения по карьерной лестнице в ПАО «Газпром» составляет 4-5 лет, на одной определенной должности. Внутриорганизационная карьера соответствует вертикальному направлению.

Система управления деловой карьеры ПАО «Газпром» хороша, но не идеальна. Существуют некоторые проблемы с подбором персонала и кадровым резервом. Кандидаты, не прошедшие какой-либо из этапов отбора, попадают в базу данных компании. В организации отсутствует четкий бизнес-процесс, который регулировал бы это. Конечно, стоит отметить, что существует система электронного документооборота, однако она никак не автоматизирована. При нехватке кадров или открытии новых вакансий специалисту по подбору персонала приходится вручную отбирать подходящих соискателей.

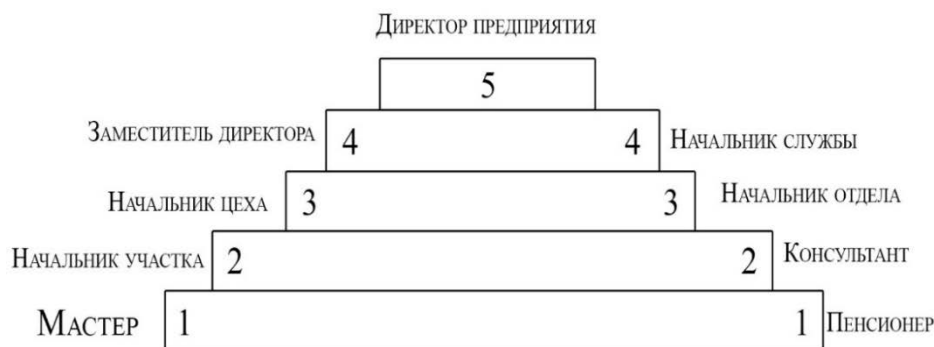
Похожая ситуация и с кадровым резервом. Сотрудники проходят ассесмент, вступительные испытания и испытания на протяжении всей процедуры кадрового резерва. По окончании сотрудники, прошедшие успешно все испытания, включаются в резерв предприятия. В любом случае, работники, которые участвовали в кадровом резерве, и выпускники, получают характеристику экзаменаторов, на основе которой специалист по управлению персоналом предлагает кандидатов на должности. К тому же специалист делает это все вручную. Не существует понятного и простого бизнес-процесса, который позволяет

сразу проранжировать кандидатов по каким-либо критериям.

Так как ПАО «Газпром» является функционально-дивизиональным конгломератом, и все его дочерние и аффилированные компании придерживаются данной организационной структуры, то соответственно они испытывают подобные проблемы. Внедрение данного бизнес-процесса в ПАО «Газпром» и успешная его интеграция в компанию позволит судить, что и в дочерних, и в аффилированных компаниях данный бизнес-процесс также может быть внедрен, что позволит сократить штат управленцев, сэкономит большое количество времени на подбор и ранжирование кандидатов на должность и кандидатов в кадровый резерв.

Как описывалось ранее, ПАО «Газпром» использует модель карьеры «лестница», т.е. от низшего звена сотрудник продвигается к высшему. Достигнув пика деловой карьеры, работник постепенно начинает спускаться по карьерной лестнице на более проектные и консультирующие должности. Карьерное продвижение происходит, но намного медленнее, чем это предусматривает данная модель. В этом и заключается проблема в управлении карьерой персонала в ПАО «Газпром». Не замотивированные сотрудники очень часто остаются на какой-либо ступени карьеры, не продвигаясь дальше. А если следовать данной модели, то сотрудники, задерживающиеся на одной ступени более 5-6 лет, постепенно спускаются обратно по карьерной лестнице, и отсутствие мотивации вполне может даже способствовать уходу или увольнению работника с предприятия.

Рассмотрим данную проблему на примере карьерной лестницы отдельно взятого сотрудника (рисунок)



Карьерная лестница инженера в ПАО «Газпром»

Как видно из иллюстрации, карьера инженера начинается с первой ступени слева. Сотрудник, прошедший отбор и принятый в компанию, начинает со специалиста узкого профиля. В отдельно взятых профессиях порог вхождения в данную должность варьируется, но, как правило, для того, чтобы сотрудник оказался на первой ступени, ему понадобится средне-специальное образование в данной отрасли и опыт работы не менее 3-5 лет по специальности.

Чтобы продвинуться на ступень выше, а именно на должность начальника участка, сотруднику придется получить высшее образование в данной сфере. В этом и заключается проблема. ПАО «Газпром» не оплачивает учебу сотрудника для продвижения его на следующую ступень, соответственно сотрудник должен сам приобрести компетенции и самостоятельно отучиться на данную профессию. Не все люди могут позволить тратить деньги, время и другие ресурсы на это, и когда сотрудник задерживается на низшем звене более 5 лет, то мотивация его стремительно падает, что и приводит к его уходу или увольнению.

Из вышесказанного можно сделать вывод: необходим алгоритм, или бизнес-

процесс, с помощью которого можно будет выявить сотрудников, способных преодолеть данные трудности на каждом этапе карьеры в ПАО «Газпром». Создание определенного бизнес-процесса (алгоритма) или пакета программ позволит автоматизировать систему подбора персонала на определенную должность по определенным, заранее систематизированным и записанным критериям в эту программу. Данная программа должна облегчить работу специалистам по подбору кадров, и в целом, всему отделу управления персоналом.

Следует отметить, что внедрение данного бизнес-процесса и пакета программ будет сопоставимо по времени и усилиям с практически любой системой электронного документооборота типа «1С – зарплата и кадры», «Босс – кадровик» и т.п.

План внедрения может выглядеть следующим образом:

1. исследование текущей ситуации в ПАО «Газпром», выявление слабых сторон и разработка плана внедрения;
2. перенос спроектированного алгоритма и бизнес-процесса в программный код на реальные мощности (систему управления) и адаптация программы под нужды компании;
3. создание контрольных групп в разных отделах в ПАО «Газпром» и тестирование работоспособности продукта;
4. постепенное и постоянное обучение персонала и руководства ПАО «Газпром»;
5. успешная эксплуатация, корректировка и масштабирование программы под нужды ПАО «Газпром»;
6. внедрение в дочерние афферентные компании, принадлежащие ПАО «Газпром»;
7. постоянное улучшение и обновление бизнес-процесса и пакета программ.

Планируемые эффекты от внедрения предложенных мероприятий могут быть как экономические, так и социальные.

Экономический эффект. Результатом внедрения данного бизнес-процесса станет огромное количество сэкономленного времени на подбор и продвижение по карьерной лестнице персонала как в самом ПАО «Газпром», так и в дочерних и афферентных компаниях, принадлежащих компании.

Так же, внедрение данного бизнес-процесса позволит сократить лишние затраты на продвижение персонала и позволит сократить часть штата специалистов по подбору персонала и управлению персоналом. После успешного внедрения данного бизнес-процесса компания сможет усилить свои позиции на рынке и станет более конкурентоспособной, также престижность работы в данной компании возрастет, и она получит поток качественных специалистов самых разных уровней.

Социальный эффект. После внедрения данного бизнес-процесса в организации улучшится социально-психологический климат. Возрастет удовлетворенность и вовлеченность сотрудников. Снизится рост фрикционной безработицы. Благодаря тому, что ПАО «Газпром» и ее дочерние и афферентные компании во многих регионах Российской Федерации являются градообразующими, поток людей станет более стабильным, а престижность компании привлечет больше качественных специалистов.

Таким образом, к вопросам управления карьеры нельзя подходить непрофессионально, ведь грамотно спроектированная карьера сотрудников способна оптимизировать процессы управления и развития организации на долгосрочную перспективу.

Список литературы

1. Базарова Т.Ю. Управление персоналом: учебник для студ. Учреждений сред. проф. образования / Т.Ю. Базарова 8-у изд., стер., М.: Издательский центр «Академия». 2010. 224 с.
2. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. 2-е изд., перераб. и доп. Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. 394 с.
3. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник. М.: 2-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М. 2005. 638 с.
4. Кибанов А.Я., Каиштанова Е.В. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом; Проспект Москва. 2013. 273 с.
5. Лапыгин Ю.Н. Теория организации и организационное поведение: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Ю.Н. Лапыгин. Москва: ИНФРА-М. 2013. 329 с.
6. ПАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru/> (дата обращения: 14.06.2019).

MANAGEMENT OF BUSINESS CAREER IN THE ORGANIZATION (ON THE EXAMPLE OF GAZPROM)

A. Shmidt, student

E-mail: toxatoxatb@gmail.com

Perm State University, 614990, Russia, Perm, Bukireva st., 15

In this article the theoretical aspects of the business career management system were considered, the analysis of the business career management system on the example of Gazprom was carried out and its weaknesses were identified. The author proposed measures to improve business career management in Gazprom.

Keywords: career, career management system, staff reserve.

THE PROGRAM OF MARKETING IMPACT STRATEGY FOR PROFIT COMPANIES CASE OF FERGHANA REGION

Ergashev Alijon Hozhimamatovich, Senior lecturer

Ferghana State University,
712000, Uzbekistan, Fergana, Murabbiylar st., 19

In article the mathematical model of influence of the basic marketing factors on enterprise profit is developed based on the analysis of materials of the financial and economic reporting, cards of marketing processes, reports on work of department of marketing, standards of the enterprise for system of quality in the field of marketing, plans of marketing activity, etc. The following is carried to the most significant factors: a share of economic division in the market, rates of increase of industry, costs for enhancement of quality of goods, the investment into innovative activity, degree of differentiation of assortment, degree of vertical integration at goods distribution. The model is used for development of effective marketing strategies by their optimization with simplex method use.

Keywords: Market share, innovation, commodity differentiation, marketing strategies, profit, goods, rates, vertical integration.

Introduction

Sustainable socio-economic development of the region and its integration into the national and global economy by substantially increasing its competitiveness is a key issue in the implementation of the region's interests in all areas of activity. One of the promising areas, especially important during the period of economic, political and social transformation, is the widespread use of marketing principles in the complex system of regional governance (Abdulkarimov B.A, 2013).

Today, in the regions, as well as in Uzbekistan as a whole, the current economic conditions that require the formation of organizational schemes and mechanisms of regional economic management based on the principles of marketing. The first step is a highly competitive economy, focused on customer satisfaction, without this marketing-oriented approach to the management of the regional economies in the region, as the new management philosophy is not claimed. As an instrument of regulation of market relations, and reflecting the specifics and peculiarities of the region, regional marketing is intended to implement the idea of positioning and the subsequent promotion of the region at the interregional level (Ames, Brown, Devarajan, Izquierdo, & others, 2001; Ghatak, 2003).

Theoretical study

Although formed the theoretical and methodological basis of formation of economic governance mechanisms in region and the existing experience of its use in Fergana region, some of its aspects require significant rethinking and development in practice. Much of this relates to the improvement of marketingoriented management of the economy of the region.

The formation of optimal economical governing of the region gives opportunity:

- to create a positive image of the region, to ensure its attractiveness from the point of foreign and domestic investors;

- more efficient use of internal potentiality in region through trusting in government as the main carrier of positive shape of the region;
- develop and implement a coherent strategy for socio-economic development of the region.

It is necessary to deepen the theoretical generalizations and further development of techniques in the field of development of marketing-oriented mechanisms and institutional economic management schemes in the region using foreign and domestic experience in this sphere (Montiel, 2011).

Marketing is a new functional area at industrial enterprises of the Republic of Uzbekistan. Although the fact that marketing departments have emerged and functioning in enterprises of Uzbekistan for more than 20 years, there are still some organizational problems, which indicate staffs of marketing departments and scientists-researchers of this problem also.

Whatever, the role of scientifically based marketing strategies in industry of the Republic of Uzbekistan is currently difficult to overstate. This is due to several reasons: the need to improve the functioning of domestic enterprises in market economy, using differentiated marketing strategies for the enterprises, the requirements of the expansion or diversification of markets for products of industrial enterprises. Strategic planning in marketing requires the entire system of global commodity production associated with the phenomena of globalization of the economy, reducing the duration of the life cycles of products, continuously improve the relevance of information services, increased competition, and other trends of global economy of the XXI century (Brabham, 2009; Gürgen, 1999).

In turn, this fact forces enterprises to be carefully analyze the needs of customers, predict the actions of competitors, to develop flexible product and pricing policies to optimize the share of the market, the pace of development, the system of promotion and distribution of goods in the market. Currently marketing strategies in economically developed countries are devised in not only micro level and individual industries, but also special institutions, for example, «The Institute of Strategic Planning» US [1, p. 76]. The experience of the integrated planning strategies haven't in macro level in Uzbekistan.

Therefore, for the purpose of qualitative analysis and quantitative assessment of the level of organization of marketing activities on the national industrial enterprises, to identify the main factors that determine the effectiveness of the implementation of marketing activities, develop optimal marketing strategies in Fergana region corresponding marketing studies in 24 industrial enterprises of different ownership forms carried out.

The starting materials for the research were the data of financial and economic activity of enterprises, schemes of organizational structure of enterprises, the provisions on marketing structures, marketing and other structural units with the function of marketing departments, reporting schedules, responsibility matrix, systems of marketing processes, reports of marketing structures activities, standards companies on quality systems, plans for marketing activity (Calhoun, 2013,).

To select the relevant model factors conducted a factor analysis with the calculation of the correlation matrix. According to the execution of the analysis, the most significant variables affecting the profit is share which occupied by the trademark division of the market and the degree of vertical integration in the distribution of commercial units. In fact, these two factors are sufficient for the construction of an adequate mathematical model in the absence of data about the other factor positions.

Case analyses

However, all the factors are significant and recommended for inclusion in multiplication model. The lowest impact on the profit for the conditions of the experiment has had in-

novation activities. This is obviously due to the lack of attention to technological development leading by enterprises. In reality, the economy of the Fergana region is still in beginning stage in using results of technological upgrading of enterprises, in terms of equipment renovation, and product upgrading.

As a final result obtained by multiple regression equation with correlation coefficient $R=0,97$

$$Y=0,05X_1+0,14X_2+0,01X_3+0,002X_4+0,12X_5-1,29X_6-0,13 \quad (1.1)$$

where X_1 – the share of strategic business units in the market in relation to competitors, %;

X_2 – the annual rate of market development, %;

X_3 – the annual cost to improve the quality of products, million sums;

X_4 – investment in innovation activities, million sums.

X_5 – indicator of differentiation product range, the number of positions;

X_6 – the degree of vertical integration in the distribution of goods, the number of positions;

Y – million sums of profit enterprise.

The resulting equation (1.1) can be used as an objective of the target function in optimization of marketing strategies in order to maximize their profits. The further is given an example of optimizing marketing strategy decisions made using the simplex method.

Example of calculation. Coverage in the base period for the enterprise market was 10%, the annual rate of growth of the market – 2%. Expenditure on improving product quality - 50 million sums and on innovational activities are not planned. The number of marketed products assortment of goods – 5. Product realization made through direct marketing.

In planning period due to expansion of the range of possible increase in market share of 5%, with maximum market growth rate (as predicted) is not more than 4%. According to the business plan, the expense of improving the quality of the product is planning to keep at a level, on the base period. Total expenditure on improvement of the quality and technical level of goods possible at the level of not more than 350 million. sums. Number of stock-keeping units may be increased for three units. The number of intermediaries in distribution of goods in market - no more than three.

In research results, we took the optimal marketing strategy based on maximizing the profits of the enterprise. The solution we get the best result, maximizes profit, specially: market share units should be increased from 10% to 15%, the market growth rate - up to 4%, the cost of improving the product quality remains the same, investment in innovation will make 300 million. sums, differentiation of the ranges can reach 8 items, the sale will be carried out with the direct marketing. At the same time, profits of the enterprise on strategic business units will increase from 1.75 billion. sums to 3.24 billion. Economic effect from realization of program will amount to 1.49 billion. sums.

Obviously, for the analysis of possible marketing strategies and their choice of the most appropriate versions needed baseline data across a number of companies in the region and their subsequent integration of the industry. Therefore, solutions for the work of posed problem proposed to carry out at regional marketing centers level.

In Uzbekistan, the marketing activities of enterprises is supported by the Informational State unitary enterprise "National Centre for Marketing and Price Study" of the Republic of Uzbekistan, known in information services market since 1997 (Berthon, Pitt, Plangger, & Shapiro, 2012; Della Corte, del Gaudio, & Lavazzi, 2013). Center services not only in domestic market of information services, but have a competitiveness in CIS countries, Europe, Asia and America.

Structural policy of the sector in Uzbekistan.

Clients of Marketing Center is enterprises of the Republic of Uzbekistan, as well as some organizations and companies of foreign countries also. The permanent Center partners are foreign information and marketing companies, centers for export and investment promotion; organizations of foreign trade, agencies and chambers of commerce which support small businesses.

The Center provides information and marketing services that are focused on specific practical problems of customers and provide business development of client companies as a whole, specially:

- Study the situation on the market with an indication of capacity, price levels, the major development trends;
- Market research consumer products and services with an indication of the capacity of consumption, the definition of consumer preferences, target groups of consumers, as well as behavior motives of consumer (using questionnaires);
- Competitive analysis with the definition of the list of the main manufacturers and suppliers of similar products available on the country in which market research provided, characterizing and analyzing the level of wholesale and retail prices;
- Search companies, manufacturers and suppliers of products and services on the territory of the Republic of Uzbekistan and foreign countries, the description of the proposed range and their prices;
- Search of business partners and customers with their address and other contact details, description of the company, a list of products, as well as other information about the possibilities of the companies;
- Audit of retail trade (Retail Audit) with information about the range of products presented in retail trade and the level of its prices, about famous trade brands;
- Analysis of statistical information on world trade, foreign trade of the Republic of Uzbekistan and other countries of export and import in value and volume terms;
- Testing of the brand with the definition of awareness and brand attitude, product knowledge, as well as associations with respect to the brand (focus groups, depth interviews, surveys);
- International Marketing;
- Activities in the field of research, trading and sales of the enterprise;
- Development of recommendations to stimulate sales in domestic and foreign markets, to increase the competitiveness of the customer's products, as well as the improvement of the production program, sales and marketing policies.

Conclusion

To develop recommendations to improve the organization of marketing and ensure the rational interaction of the enterprises of the Fergana region with the Center of marketing studied the adoption of system solutions for the development opportunities of effective marketing strategies based on specific market research.

However, with all the services provided, the center does not offer a system of decision-making when selecting the optimal marketing strategy with options for its implementation, the transformation or replacement, subject to the conditions of the maximization of profit in the enterprise.

Therefore, we offer to give more privileges in order to provide development services by the center to optimize the use of enterprise strategy in marketing activities at the level of

regional centers to implement developed and tested on practical impact of the program materials marketing strategies to profit in all sphere of enterprises.

References

1. *Abdulkarimov B.A.* (2013). Trade economics.
2. *Ames B., Brown W., Devarajan S., Izquierdo A., & others.* (2001). Macroeconomic policy and poverty reduction. International Monetary Fund Washington, DC.
3. *Berthon P.R., Pitt L.F., Plangger K., & Shapiro D.* (2012). Marketing meets Web 2.0, social media, and creative consumers: Implications for international marketing strategy. *Business Horizons*, 55(3). pp. 261–271.
4. *Brabham D.C.* (2009). Crowdsourcing the Public Participation Process for Planning Projects. *Planning Theory*, 8(3), pp. 242–262. URL: <https://doi.org/10.1177/1473095209104824> (accessed: 05.05.2019).
5. *Calhoun, C.* (2013). Human Rights Society of Uzbekistan. Globalization. Retrieved from URL: <http://en.hrsu.org/archives/1819> (accessed: 05.05.2019).
6. *Della Corte V., del Gaudio G., & Lavazzi A.* (2013). New marketing frontiers: crowdsourcing. Theoretical hints and empirical evidences. *Atti Del XXV Convegno Annuale Di Sinergie*. Retrieved from. URL: <http://www.sinergiejournal.it/rivista/index.php/XXV/article/view/883> (accessed: 05.05.2019).
7. *Ghatak S.* (2003). Introduction to development economics. Psychology Press.
8. *Gürgen E.* (1999). Economic Reforms in Kazakhstan, Kyrgyz Republic, Tajikistan, Turkmenistan, and Uzbekistan (Vol. 183). International monetary fund.
9. *Montiel P.J.* (2011). Macroeconomics in emerging markets. Cambridge University Press.
10. *Cooray V.A.*, 2009. The role of education in economic growth.
11. *Eduardo & Laurini, M.*, 2010. New evidence on the role of cognitive skills in Economic Development.
12. *Gujarati*, 2004. Basic Econometrics, 4th ed., the McGraw-Hill, USA. Pages 536-537.
13. *Hanushek A.E & Kimko D.D.*, 2000. Schooling, Labor-Force Quality, and the Growth of Nations.
14. *Hanushek A.E & Woessmann L.*, 2007. The Role of Cognitive Skills in Economic Development.
15. *Kozma B.R.*, 2008. ICT, Education Reform, and Economic Growth: A Conceptual Framework.
16. *Norrag*, 2012. Toward compulsory vocational education in Uzbekistan: A decade on.
17. *The World Bank*, 2012. Uzbekistan. URL: <http://data.worldbank.org/country/uzbekistan> (accessed: 05.05.2019).
18. *UNDP*, 2012. National Human Development Report 2007-2008. Education in Uzbekistan: Matching Supply and Demand. URL: <http://www.undp.uz/en/publications/publication.php?id=100> (accessed: 05.05.2019).
19. *UzA*, 2012. Address by President Islam Karimov at the Opening Ceremony of International Conference. URL: <http://uza.uz/en/politics/2470/> (accessed: 05.05.2019).
20. *UNDP* National Report “Education in Uzbekistan: Matching Supply and Demand “NHDR2007/2008”, [Online] the UNDP (www.undp.uz). Policy brief 1 (12), 2009
21. *UNDP.*, 2012. National Human Development Report 2007-2008. Education in Uzbekistan: Matching Supply and Demand.

22. Stock J.H and Watson M.W., 2011. Introduction to Econometrics. Third edition, Addison-Wesley.

23. Stock J.H and Watson M.W. Introduction to Econometrics. Third edition. Addison-Wesley. pp. 517–520.

ПРОГРАММА МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ПРИБЫЛЬ КОМПАНИЙ НА ПРИМЕРЕ ФЕРГАНСКОЙ ОБЛАСТИ

А.Х. Эргашев, старший преподаватель

Ферганский Государственный Университет,
712000, Узбекистан, г. Фергана, ул. Мураббийлар, 19

В статье разработана математическая модель влияния основных маркетинговых факторов на прибыль предприятия на основе анализа материалов финансово-экономической отчетности, карт маркетинговых процессов, отчетов о работе отдела маркетинга, стандартов предприятия по системе качества в области маркетинга, планов маркетинговой деятельности и др. К наиболее значимым факторам отнесены: доля экономического разделения на рынке, темпы роста промышленности, затраты на повышение качества товаров, инвестиции в инновационную деятельность, степень дифференциации ассортимента, степень вертикальной интеграции при распределении товаров. Модель используется для разработки эффективных маркетинговых стратегий путем их оптимизации с использованием симплексного метода.

Ключевые слова: доля рынка, инновации, товарная дифференциация, маркетинговые стратегии, прибыль, товары, ставки, вертикальная интеграция.

Научное издание

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Сборник научных статей
Выпуск 16

Издается в авторской редакции
Техническая подготовка материалов: *Шаварева В. В.*

Объем данных 3,87 Мб
Подписано к использованию 16.09.2019

Размещено в открытом доступе
на сайте www.psu.ru
в разделе НАУКА / Электронные публикации
и в электронной мультимедийной библиотеке ELiS

Издательский центр
Пермского государственного
национального исследовательского университета
614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15