

МОЛОДОЙ

ISSN 2072-0297

# УЧЁНЫЙ

международный научный журнал



*Ведущий редактор*

**11**  
2016  
Часть VIII

16+

ISSN 2072-0297

# Молодой учёный

Международный научный журнал

Выходит два раза в месяц

№ 11 (115) / 2016

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

**Главный редактор:** Ахметов Ильдар Геннадьевич, кандидат технических наук

**Члены редакционной коллегии:**

Ахметова Мария Николаевна, доктор педагогических наук

Иванова Юлия Валентиновна, доктор философских наук

Каленский Александр Васильевич, доктор физико-математических наук

Куташов Вячеслав Анатольевич, доктор медицинских наук

Лактионов Константин Станиславович, доктор биологических наук

Сараева Надежда Михайловна, доктор психологических наук

Абдрасилов Турганбай Курманбаевич, доктор философии (PhD) по философским наукам

Авдеюк Оксана Алексеевна, кандидат технических наук

Айдаров Оразхан Турсункожаевич, кандидат географических наук

Алиева Тарана Ибрагим кызы, кандидат химических наук

Ахметова Валерия Валерьевна, кандидат медицинских наук

Брезгин Вячеслав Сергеевич, кандидат экономических наук

Данилов Олег Евгеньевич, кандидат педагогических наук

Дёмин Александр Викторович, кандидат биологических наук

Дядюн Кристина Владимировна, кандидат юридических наук

Желнова Кристина Владимировна, кандидат экономических наук

Жуйкова Тамара Павловна, кандидат педагогических наук

Жураев Хусниддин Олтинбоевич, кандидат педагогических наук

Игнатова Мария Александровна, кандидат искусствоведения

Калдыбай Кайнар Калдыбайулы, доктор философии (PhD) по философским наукам

Кенесов Асхат Алмасович, кандидат политических наук

Коварда Владимир Васильевич, кандидат физико-математических наук

Комогорцев Максим Геннадьевич, кандидат технических наук

Котляров Алексей Васильевич, кандидат геолого-минералогических наук

Кузьмина Виолетта Михайловна, кандидат исторических наук, кандидат психологических наук

Кучерявенко Светлана Алексеевна, кандидат экономических наук

Лескова Екатерина Викторовна, кандидат физико-математических наук

Макеева Ирина Александровна, кандидат педагогических наук

Матвиенко Евгений Владимирович, кандидат биологических наук

Матроскина Татьяна Викторовна, кандидат экономических наук

Матусевич Марина Степановна, кандидат педагогических наук

Мусаева Ума Алиевна, кандидат технических наук

Насимов Мурат Орленбаевич, кандидат политических наук

Паридинова Ботагоз Жаппаровна, магистр философии

Прончев Геннадий Борисович, кандидат физико-математических наук

Семахин Андрей Михайлович, кандидат технических наук

Сенцов Аркадий Эдуардович, кандидат политических наук

Сенюшкин Николай Сергеевич, кандидат технических наук

Титова Елена Ивановна, кандидат педагогических наук

Ткаченко Ирина Георгиевна, кандидат филологических наук

Фозилов Садриддин Файзуллаевич, кандидат химических наук

Яхина Асия Сергеевна, кандидат технических наук

Ячинова Светлана Николаевна, кандидат педагогических наук

На обложке изображен Фёдор Никифорович Плевако (1842–1909) — один из самых известных российских адвокатов, юрист, судебный оратор, действительный статский советник.

Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций.

**Свидетельство о регистрации средства массовой информации ПИ № ФС77-38059 от 11 ноября 2009 г.**

Журнал входит в систему РИНЦ (Российский индекс научного цитирования) на платформе elibrary.ru.

Журнал включен в международный каталог периодических изданий «Ulrich's Periodicals Directory».

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются. За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы. Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов. При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

#### **Международный редакционный совет:**

Айрян Заруи Геворковна, *кандидат филологических наук, доцент (Армения)*

Арошидзе Паата Леонидович, *доктор экономических наук, ассоциированный профессор (Грузия)*

Атаев Загир Вагитович, *кандидат географических наук, профессор (Россия)*

Ахмеденов Кажмурат Максutowич, *кандидат географических наук, ассоциированный профессор (Казахстан)*

Бидова Бэла Бертовна, *доктор юридических наук, доцент (Россия)*

Борисов Вячеслав Викторович, *доктор педагогических наук, профессор (Украина)*

Велковска Гена Цветкова, *доктор экономических наук, доцент (Болгария)*

Гайич Тамара, *доктор экономических наук (Сербия)*

Данатаров Агахан, *кандидат технических наук (Туркменистан)*

Данилов Александр Максимович, *доктор технических наук, профессор (Россия)*

Демидов Алексей Александрович, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*

Досманбетова Зейнегуль Рамазановна, *доктор философии (PhD) по филологическим наукам (Казахстан)*

Ешиев Абдыракман Молдоалиевич, *доктор медицинских наук, доцент, зав. отделением (Кыргызстан)*

Жолдошев Сапарбай Тезекбаевич, *доктор медицинских наук, профессор (Кыргызстан)*

Игисинов Нурбек Сагинбекович, *доктор медицинских наук, профессор (Казахстан)*

Кадыров Кутлуг-Бек Бекмуратович, *кандидат педагогических наук, заместитель директора (Узбекистан)*

Кайгородов Иван Борисович, *кандидат физико-математических наук (Бразилия)*

Каленский Александр Васильевич, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*

Козырева Ольга Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Россия)*

Колпак Евгений Петрович, *доктор физико-математических наук, профессор (Россия)*

Куташов Вячеслав Анатольевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*

Лю Цзюань, *доктор филологических наук, профессор (Китай)*

Малес Людмила Владимировна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*

Нагервадзе Марина Алиевна, *доктор биологических наук, профессор (Грузия)*

Нурмамедли Фазиль Алигусейн оглы, *кандидат геолого-минералогических наук (Азербайджан)*

Прокопьев Николай Яковлевич, *доктор медицинских наук, профессор (Россия)*

Прокофьева Марина Анатольевна, *кандидат педагогических наук, доцент (Казахстан)*

Рахматуллин Рафаэль Юсупович, *доктор философских наук, профессор (Россия)*

Ребезов Максим Борисович, *доктор сельскохозяйственных наук, профессор (Россия)*

Сорока Юлия Георгиевна, *доктор социологических наук, доцент (Украина)*

Узаков Гулом Норбоевич, *доктор технических наук, доцент (Узбекистан)*

Хоналиев Назарали Хоналиевич, *доктор экономических наук, старший научный сотрудник (Таджикистан)*

Хоссейни Амир, *доктор филологических наук (Иран)*

Шарипов Аскар Калиевич, *доктор экономических наук, доцент (Казахстан)*

**Руководитель редакционного отдела:** Кайнова Галина Анатольевна

**Ответственные редакторы:** Осянина Екатерина Игоревна, Вейса Людмила Николаевна

**Художник:** Шишков Евгений Анатольевич

**Верстка:** Бурьянов Павел Яковлевич, Голубцов Максим Владимирович, Майер Ольга Вячеславовна

Почтовый адрес редакции: 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231.

Фактический адрес редакции: 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: info@moluch.ru; http://www.moluch.ru/.

Учредитель и издатель: ООО «Издательство Молодой ученый».

Тираж 500 экз. Дата выхода в свет: 01.07.2016. Цена свободная.

Материалы публикуются в авторской редакции. Все права защищены.

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

## СОДЕРЖАНИЕ

### ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

- Лобастов С. Ю.**  
Разработка технологических процессов контроля истинности и искренности данных в системах коллективной поддержки и принятия решений ..... 819
- Лобода М. В.**  
Современный поход к процессу адаптации сотрудников на рабочем месте ..... 826
- Максютов В. С.**  
Статистическое изучение динамика чистой прибыли кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций в РФ ..... 827
- Макуев Д. Г.**  
Обоснование различных методов стимулирования персонала в зависимости от специфики деятельности организаций ..... 830
- Малыгина Т. Ю.**  
Анализ основных тенденций российского рынка стоматологических услуг ..... 832
- Matasobirov D., Ibrokhimov I. Sh.**  
The most successive power of commercial banks: distance banking services ..... 836
- Мамина В. С.**  
Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВРК Групп», г. Владивосток ..... 838
- Маницына К. Д.**  
Оптимизация процессов адаптации персонала строительной компании ..... 840
- Мельникова Т. Ф., Мельникова С. А.**  
Франчайзинг как инновационный метод ведения предпринимательской деятельности в Оренбурге ..... 843
- Месропян М. А., Царев В. Е., Вершина Д. А.**  
Процесс внедрения системы грейдов на предприятии ..... 847
- Месропян М. А.**  
Методы управления рисками в предпринимательской деятельности ..... 849
- Мешалкина Е. В.**  
Структурно-логическая схема алгоритма процесса обеспечения экономической устойчивости предприятия ..... 851
- Мижит-Оол О. Р., Суворова И. А., Семенова Н. К.**  
Исследование фундаментальных принципов эффективного лидера ..... 855
- Моросина В. Л.**  
Развитие конкурентной среды как фактор экономического роста ..... 857
- Мрочко Ю. В.**  
Основные направления реализации политики предприятия в области качества .... 862
- Мурысёв А. А.**  
Проблемы обеспечения финансовой устойчивости коммерческих банков ..... 864
- Мухитдинова М. З.**  
Узбекистан и международные организации: Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и перспективы развития ..... 867
- Мухторова У. К.**  
Формирование и регулирование занятости в рыночной экономике ..... 869

<b>Нахабина Я. А.</b> Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в банковской сфере.....	871	<b>Панова В. А., Михайленко Е. А., Семенова Н. К.</b> Личностный аспект взаимодействия человека и организации.....	889
<b>Нещемная В. В.</b> Транспортно-экспедиционное обслуживание в системе мобильного банкинга .....	873	<b>Пархомик В. В.</b> Организационная культура современных предприятий в Республике Беларусь.....	891
<b>Николаева С. В.</b> Стратегия развития образовательного учреждения.....	877	<b>Патрахина Т. Н.</b> К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» в экономике .....	893
<b>Новицкая Т. С., Ивлюшкина О. С.</b> Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг .....	879	<b>Пекова А. Л.</b> Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях.....	895
<b>Ольшевский В. А., Ольшевский Н. А., Козак О. И.</b> О технико-правовом моделировании производственной среды в области охраны труда.....	883	<b>Perepelitsa D., Zavarzina A., Mayskaya M.</b> Real options as a technique for evaluation of research projects in pharmaceutical industry ...	898
<b>Омельченко Ю. А.</b> Влияние социально-психологического климата на эффективность работы предприятия .....	886	<b>Перкова С. Э., Гореликов К. А.</b> Банкротство как метод реструктуризации корпорации .....	902
<b>Орищенко О. С.</b> Влияние производственного предприятия КП «Бетонщик» на социально-экономическое состояние муниципального образования Находкинского городского округа .....	888	<b>Петриченко Л. С.</b> Совершенствование системы мотивации работников филиала ООО «Риквэст-Сервис», г. Владивосток .....	907
		<b>Полешко Р. И.</b> Инвестиции в социальные инновации как приоритетный фактор развития Оренбургского региона .....	911



## ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

### Разработка технологических процессов контроля истинности и искренности данных в системах коллективной поддержки и принятия решений

Лобастов Станислав Юрьевич,  
специалист коммерции, частный инвестор

*В статье рассматриваются процессы контроля данных в системах коллективной поддержки и принятия решений (СКПиПР). Контроль необходим для выявления и исправления ошибок в данных, в целях повышения их достоверности.*

*Источником данных в СКПиПР является человек-респондент. Наиболее сложной проблемой является выявление искажений в данных, которые предоставляет респондент. Такие искажения рассматриваются в научных исследованиях как проявление свойств искренности и истинности данных. Проблема истинности и искренности респондента актуальна во всех сферах, где источником данных является респондент. Например, при проведении социологических опросов.*

*Анализ свойств искренности и истинности в данной статье позволил:*

- *определить возможности выявления искажений в фактологических и оценочных видах данных посредством контроля истинности и искренности,*
- *установить последовательность выполнения операций контроля истинности и искренности относительно информационного потока, состоящего из различных видов данных,*
- *синтезировать блок контроля, как технологическую схему, включающую операции необходимые для контроля истинности и искренности в фактологических и оценочных видах данных.*

*В статье проанализированы методы контроля истинности и искренности, которые удалось обнаружить в работах различных авторов. Это позволило классифицировать все методы контроля на два вида:*

- *индивидуальные — для контроля используются только сообщения персонально от одного респондента,*
- *интегрированные — в этом случае собираются для взаимоконтроля сообщения от некоторого множества респондентов или используются для контроля агрегированные данные на основе сообщений от группы или от всех респондентов.*

*Для индивидуальных и интегрированных методов контроля синтезированы, соответственно, индивидуальные и интегрированные блоки контроля. Разработана схема технологического процесса подготовки решения с индивидуальным блоком контроля, который располагается сразу после операции подготовки сообщения респондентом, то есть в той части технологического процесса, где осуществляется обработка сообщений только от одного индивидуума — респондента. Для интегрированного блока контроля, разработана схема технологического процесса, с расположением блока за операцией обобщения, так как для такого контроля необходимо получать на вход контроля обобщенных данных и сообщений от всех респондентов.*

*В статье показано, каким образом можно рассчитать результат осуществления контроля истинности и искренности; для характеристики блока контроля введен показатель  $K$  — коэффициент уменьшения ошибок.*

**Ключевые слова:** *методы контроля, истинность, искренность, системы поддержки принятия решения, системы коллективной поддержки принятия решения, технологический процесс, респондент, опрос, достоверность.*

**П**од Системой Коллективной Поддержки и (или) Принятия Решения (СКПиПР) будем понимать автоматизированную систему для поддержки или принятия решения в сложных условиях на основе коллективного мнения, то есть путем обобщения опыта, знаний, интуиции группы или коллектива людей. [4]

Технологический Процесс Подготовки Решений (ТППР) в СКПиПР определим как совокупность действий людей (с использованием технических средств), направленных на информационную поддержку или подготовку вариантов (варианта) решения, поставленной проблемы. [5]

В данной статье рассмотрим построение схем ТППР для контроля достоверности данных (информации) в СКПиПР. Проблема достоверности данных является частью более общего вопроса — вопроса повышения качества данных в СКПиПР, что является необходимым условием подготовки и принятия эффективных решений.

В [1] дано понятие качества данных (информации), как совокупности свойств данных (информации), обуславливающих их пригодность удовлетворять определенные потребности (т. е. аналогично качеству продукции по ГОСТ 15467). Для качества данных, как и всякого продукта, существуют показатели назначения, характеризующие полезный эффект от использования данных по назначению и обуславливающие область их применения. Кроме того, данные имеют ряд общих свойств, входящих в состав их качества.

Одним из наиболее значимых общих свойств данных является их достоверность. Мы примем определение достоверности данных, как их свойства не иметь скрытых ошибок [2]. Для выявления ошибок в данных выполняется контроль их достоверности. При контроле данные сравниваются с некоторым эталоном. После контроля, данные, соответствующие эталону, передаются на последующую обработку, а ошибочные исправляются или исключаются из процесса обработки данных. При выполнении контроля могут возникать ошибки контроля двух видов:

- 1) определение данных, которые не содержат ошибок, как ошибочных,
- 2) пропуск данных с ошибками на дальнейшую обработку.

Вопросы контроля и расчета показателей безошибочности посредством метода информационных цепей в автоматизированных системах управления (АСУ) рассмотрены в работах Дружинина Г. В. и Сергеевой И. В. [1,2]. Информационные цепи для СКПиПР могут быть построены на основе ТППР [5] и использованы для анализа безошибочности данных в соответствии с методиками [1,2].

В свойстве достоверности в [2] выделяются две составляющие: формально-техническая и социально-психологическая. Свойство данных не иметь скрытых случайных технических ошибок называется безошибочностью и является формально-технической составляющей. При анализе безошибочности не рассматриваются мотивы деятельности человека, связанные с достоверностью. Примерами случайных технических ошибок могут служить: ввод с клавиатуры не того символа при попадании в нужную клавишу, или искажения при передаче данных в результате сбоя технических средств связи, и др.

Социально-психологическая составляющая достоверности учитывает влияние человека, находящегося под воздействием социальных и психологических факторов. Целью контроля в этом случае является выявление ошибок (искажений) в данных, которые вносятся человеком преднамеренно, с умыслом, или по непониманию.

Проблема выявления ошибок, вносимых в данные человеком преднамеренно или по непониманию, является акту-

альной проблемой в тех случаях, когда источником данных является респондент. Например, при проведении социологических опросов.

*Синтез блока контроля истинности и искренности сообщений респондента*

В доступной научной литературе удалось обнаружить несколько направлений исследования свойств социально-психологической составляющей достоверности.

Так, в [7] вводится понятие искренности респондента. «Под искренностью следует понимать выражение человеком его подлинных мнений, мыслей, чувств, намерений и т. д., а также сообщение фактов или сведений, соответствующих действительному положению вещей. Неискренность, в свою очередь, можно определить как преднамеренное искажение индивидом известных ему фактов действительности, сознательное сокрытие своих собственных действий, мнений, чувств, намерений и т. д. от других, окружающих его и взаимодействующих с ним людей, и/или подмену их иными, «чужими», не выражающими его действительных взглядов, установок, потребностей и интересов. Под неискренними ответами в общем виде мы понимаем все ложные, обманные и диссимулятивные сообщения, передаваемые респондентом социологу, анкетеру, интервьюеру с целью их умышленной дезориентации.» [7]

Главными критериями искренности ответа являются уверенность, убежденность человека в правоте своего мнения, утверждения, точки зрения и желание говорить все как есть, ничего не скрывая. Искренность — это характеристика соответствия сказанного мыслимому, т. е. суждения — субъективной модели мира, отраженного в сознании индивида [11]. Эталоном для контроля искренности данных являются все возможные сведения о субъективной модели, личностном представлении и мере убежденности респондента.

В [1] вводится понятие истинности, как свойства данных не иметь искажений, внесенных человеком намеренно (в том числе и из-за непонимания). Мы конкретизируем это определение на основе общепринятого гносеологического смысла истины, такого как «истина — характеристика суждения об объективной, отстраненной от человека реальности» [3]. Соответственно этому, под истинностью мы будем понимать свойство информации не содержать внесенных умышленно (или по непониманию) респондентом искажений, которые приводят к неверному представлению объективной реальности. Отметим, что эталоном для контроля истинности данных являются адекватные сведения о самом событии, явлении, факте действительности.

Рассмотрим применимость свойств истинности и искренности для контроля достоверности информации в СКПиПР.

В процессе функционирования СКПиПР обрабатывается информация, источником которой является человека-респондент. От респондентов могут быть получены содержательные сведения, в составе которых В. А. Ядов в работе



[8] выделил событийный и оценочный виды информации. Под событийной (фактологической) информацией будем понимать сведения о фактах поведения в прошлом и настоящем, о наличии (отсутствии) событий, явлений, каких-то свойств, эффектов и т. п. Оценочная информация содержит оценку респондентом качественного состояния, степени проявления свойств, зрелости, значимости и т. п. событий и явлений. К этому виду информации относятся оценки респондентом своих субъективных состояний (настроений, чувств, переживаний, намерений и т. д.), убеждения и мнения респондента по тому или иному вопросу.

Свойство искренности данных распространяется как на оценочные сообщения, так и на сообщения, содержащие только фактологическую информацию. Респондент может быть искренен или неискренен, как в своих оценках, так и при фиксации фактов происходящих событий.

Свойство истинности является неотъемлемым для фактологического вида информации. Так, например, для принятия решения ЛПР по управлению некоторым объектом, на основании сообщений респондентов, главным для ЛПР является соответствие или несоответствие данных о состоянии объекта управления его действительному состоянию.

В то же время, оценочная информация, по сути, не может быть истинной или неистинной, так как нет объективного критерия, эталона, в «отстраненной от человека реальности» [3], для определения ее истинности — истинности. В этом смысле В. А. Ядов [8], рассуждая о достоверности полученной от респондента оценочной информации, отметил, что «необоснованные оценки ... о данном предмете столь же «надежны», как и обоснованные». Здесь может быть соответствие или несоответствие только тому, что человек действительно думает о том или ином явлении, событии, процессе и т. д. Для характеристики такого соответствия и используется понятие свойства искренности данных.

Логично предположить, что при неискренности респондента фактологическое сообщение не может быть истинным. Однако, с другой стороны, свойство искренности для фактологической информации не может являться гарантией, подтверждением ее истинности. То есть, если респондент абсолютно в чем-то уверен, но его субъективная модель ошибочна, то и его сообщение, при всей его искренности, будет неистинным. Например, убежденность героя книги Джером К. Джерома «Трое в одной лодке» Гарриса, в том что он знает правильный маршрут, никак не помогла ему найти выход из Хэмптон-Кортскомского лабиринта, потому-что его представления о лабиринте не были истинными.

Из вышесказанного можно сформулировать ряд основополагающих принципов по организации контроля истинности и искренности в СКПиПР.

Для оценочной информации контроль искренности является единственно возможным средством контроля ее достоверности. При выявлении неискренности сообщения от респондента, такая оценочная информация исключается из дальнейшей обработки.

Для фактологической информации контроль искренности не является окончательным подтверждением ее пригодности и требуется осуществление контроля истинности для ее использования при принятии решения. При этом, «отбраковка» фактологической информации будет правомерной, как при выявлении неискренности, так и при отсутствии истинности.

Представляется, что более простым для понимания и наглядным будет отражение процесса контроля истинности и искренности информации в СКПиПР в графическом виде, в соответствии с методикой, предложенной автором, в [5]. Схема фрагмента технологического процесса подготовки решения (ТППР) с контролем истинности и искренности представлена на рисунке 1.

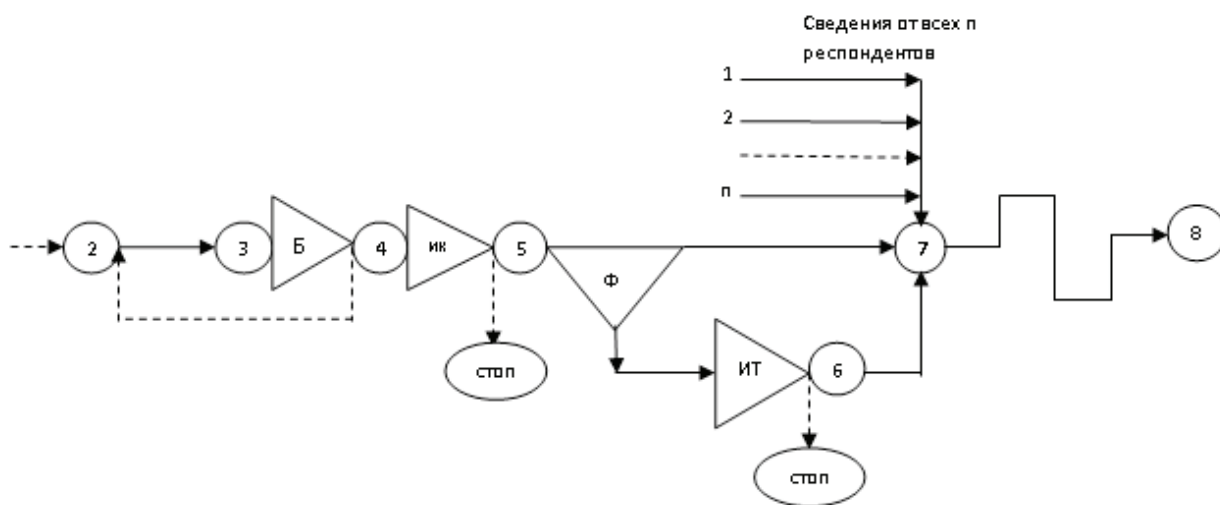


Рис. 1. Схема фрагмента технологического процесса подготовки решения с индивидуальным блоком контроля истинности и искренности

Рассмотрим последовательно этапы выполнения операций по схеме фрагмента ТППР. Первая операция (2,3) — это операция, выполняемая респондентом по подготовке информационного сообщения (например, ввод сведений в экранную форму дисплея). В общем случае, данной операции (то есть до события 2), могли предшествовать операции регистрации респондента в панели и опросе, тест-контроль на компетентность респондента и т. д.

Операция контроля безошибочности (3,4), на выходе операции подготовки сообщения, выявляет формальные ошибки, которые отправляются на исправление по пунктирной стрелочке (4,2). После локализации и исправления случайных ошибок респондента весь объем данных направляется на контроль истинности, помеченный буквами ИК (операция (4,5)).

В случае выявления неискренности респондента сообщение респондента бракуется и процесс обработки этого сообщения прекращается (пунктирная стрелка на «Стоп»). Если была установлена искренность респондента, то его сообщение попадает на фильтр (отмечен буквой «Ф»). Этот фильтр предназначен для определения направления дальнейшей обработки данных:

- если эти данные несут оценочную информацию, то они не могут быть проверены на достоверность еще каким — либо способом и поэтому отправляются напрямую на дальнейшую обработку к событию 7,
- если это фактологические данные, то они фильтруются на вход контроля истинности — помечен буквами ИТ.

При выявлении посредством контроля ИТ неистинности данных процесс их обработки прекращается — пунктирная стрелка на «Стоп». Если данные истинны, то они направляются на дальнейшую обработку по цепочке (6,7).

В событии 7 производится слияние информационных сообщений от всех  $n$  респондентов. Полученные от респондентов сведения обобщаются (агрегируются) операцией (7,8).

Совокупность операций между событиями (4,7) будем называть «блоком контроля».

*Разработка ТППР для различных методов контроля истинности и искренности*

Рассмотрим подробнее методы и схемы контроля истинности и искренности.

1. Назовем индивидуальными методами контроля истинности и искренности такие методы, которые осуществляются на основе данных, предоставляемых непосредственно тем респондентом, чьи сообщения и являются объектом контроля.

В [7] рассматриваются методы контроля истинности респондента, основанные на анализе того, что он сам сообщает при ответах на вопросы и тестировании. Ниже перечислены некоторые, из предлагаемых в [7] методов, отобранные по пригодности использования в ТППР:

- вопросные методы: контрольные вопросы, опросы-ловушки, вопросы-дубли,

- шкала лжи — это несколько вопросов, которые основаны на феномене социальной желательности, то есть на стремлении казаться несколько лучше в глазах окружающих людей и давать ответы, которые, по мнению человека, были бы более желательными с точки зрения норм, правил и ценностей общества. Шкала лжи создана для отсеивания недостоверных результатов и выявления чрезмерного стремления респондента к социальной желательности,

- комбинированная шкала лжи — специально конструируемая контрольная шкала, состоящая из десяти пунктов. В ее состав включаются два контрольных вопроса, три пункта из любой шкалы лжи, один дублирующий вопрос и один вопрос-ловушка. Если респондент окажется неискренным в шести и более случаях, тогда сообщение от респондента бракуется, как не пригодное для дальнейшей обработки.

Неискренность респондента может диагностироваться через структурные, формальные характеристики его сообщения. Так, в случае решения задачи анализа качественных показателей объектов, когда респондент дает свои оценки по одинаковым множествам признаков ряда объектов, является важным, насколько хорошо он различает разные стороны оцениваемого качества. Неискренность респондента может быть выявлена в результате сравнения его оценок по различным признакам:

- если разница в значениях оценок, представленных респондентом, велика, то, значит, респондент дает совершенно несвязанные оценки по различным признакам объекта. Так как все признаки выражают разные стороны качества одного и того же объекта, то оценки по ним не должны сильно различаться. Поэтому, в этом случае, у нас есть основания считать, что респондент дает неискренние оценки, предположительно делая это бессистемно, бездумно, случайно и т. д.

- если разница в значениях оценок очень мала, то это значит, что респондент не пытается найти различия в признаках. Формально, «на глаз», «в среднем», прикинув общее качество объекта, он распространяет эту целостную оценку на различные потребительские качества, не утруждая себя детальным анализом. Такие оценки не могут считаться истинными, так как не отражают действительного представления респондента о свойствах объекта, которое могло появиться, если бы он проявил усердие и внимательно оценил каждый признак.

В [6] показано, что исключение вышеуказанных оценок, с «очень большим» и «очень маленьким» диапазоном, повышает возможности анализа различий во мнениях групп респондентов — на основе не забракованных оценок предлагается разбивать всю совокупность респондентов на группы по близости мнений, с последующей содержательной интерпретацией их точек зрения для ЛПР.

Для контроля истинности в АСУ в [2] предлагается увеличить номенклатуру показателей, которые поступают от человека- источника данных, сверх того, что требуется для нормального функционирования АСУ. Аналогично, в СКПиПР для контроля истинности необходимо, чтобы респондент сообщал не только сведения, которые требуются для решаемой задачи, но и дополнительные показатели. Дополнительные показатели нужны для того, чтобы:

- обеспечивалось скрытое резервирование показателей,
- появились скрытые взаимные связи между показателями, как детерминированные, так и вероятностные.

При скрытом резервировании детерминированно связанных показателей производится проверка соответствия их значений по заранее определенному алгоритму. В случае, если такое соответствие значений показателей не подтвердилось, можно говорить о наличии ошибки в данных.

При скрытом резервировании вероятностно связанных показателей проверяется соответствие тенденций в изменениях связанных показателей. Если значения показателя имеют значительную корреляцию с другим показателем, то можно ожидать, с большими вероятностями, появление одинаковых тенденций в изменениях значений этих показателей. Сопоставляя значения показателей, можно, с определенной вероятностью, высказать суждение об истинности сообщенного значения рассматриваемого показателя. [2]

Индивидуальные методы контроля истинности и искренности, объединенные в блок контроля образуют, индивидуальный блок контроля. Поскольку для выполнения своих функций индивидуальному блоку контроля требуются данные только от одного, контролируемого респондента, то этот блок располагается сразу после операции респондента по подготовке сообщения, как это показано на рис. 1. То есть индивидуальный блок контроля должен быть создан в каждой индивидуальной технологической цепочке респондента до операции слияния. Бракованные сообщения исключаются индивидуальным блоком контроля перед операцией обобщения и, таким образом, повышается достоверность результата обобщения.

2. Назовем контроль истинности и искренности интегрированным, когда для выполнения контроля сообщения респондента используются сообщения от других респондентов, а также результаты обобщения данных от всех или некоторой группы респондентов. Могут быть организованы группы респондентов, каждая из которых предоставляет различные виды данных для принятия решения, но данные, поступающие от различных групп, связаны между собой и используются для контроля истинности. Так, в случае экспертно-массовой СКПиПР [4], данные экспертов могут быть использованы для контроля данных массового блока респондентов, и наоборот.

В корпоративных СКПиПР возможен вариант, что группы респондентов, как источники данных, распре-

делены по различным этапам производственного процесса. Значения показателей с различных этапов производственного процесса функционально связаны, таким образом, что диапазоны возможных значений показателей с одного этапа зависят от значений показателей на других этапах. При получении данных от всех групп респондентов (со всех этапов производственного процесса) можно осуществлять их взаимоконтроль. Примером такой функционально-производственной связи может быть зависимость производительности труда на одном участке от производительности на предыдущем участке. [2]

Для оценки истинности и искренности сообщений респондента могут быть использованы результаты операции обобщения данных по некоторому множеству респондентов или по всем респондентам, в зависимости от организации информационных потоков.

Например, в некоторых задачах истинность и искренность данных от респондента правомерно сверять на согласованность с мнением большинства. Если есть некоторая мера  $d$  близости оценки респондента с оценкой большинства, то величина  $d$  может служить мерой истинности респондента. Например,  $d$  — это может быть удаленность от среднего, вычисленного на основе всех оценок. В рамках каждой конкретной решаемой задачи для этого метода контроля должно быть определено некоторое граничное значение  $Y$  величины  $d$ . При  $d > Y$  сообщение респондента признается ошибочным, при  $d \leq Y$  достоверным. Такой подход приемлем и для оценочных и для фактологических сведений.

Интегрированные методы контроля истинности и искренности, объединенные в одном блоке контроля, образуют интегрированный блок контроля.

Фрагмент схемы технологического процесса подготовки решения (ТППР) с интегрированным блоком контроля представлен на рисунке 2.

Основное отличие от рис.1 в том, что блок контроля (5,8) находится после операции обобщения (4,5). Это обусловлено тем, что для реализации интегрированного контроля требуются обобщенные данные или, по крайней мере, объем данных поступивший от всех  $n$  респондентов. Стрелка (4,5), подписанная «массив сообщений», показывает, что на вход контроля ИК также передается массив необобщенных сообщений от всех респондентов для их совместного контроля.

В результате контролей ИК и ИТ ошибочные сообщения исключаются и весь массив правильных сообщений передается операцией (8,4) на повторное обобщение. Результаты обобщения, в данном случае, без повторного контроля массива сообщений, передаются на вход операции (8,9) визуализации результатов для ЛПР.

Если для контроля не используются результаты операции обобщения, а только сообщения от различных групп респондентов, интегрированный блок контроля может располагаться после слияния сообщений от всех респондентов в один массив — после события (4) на рис.2.

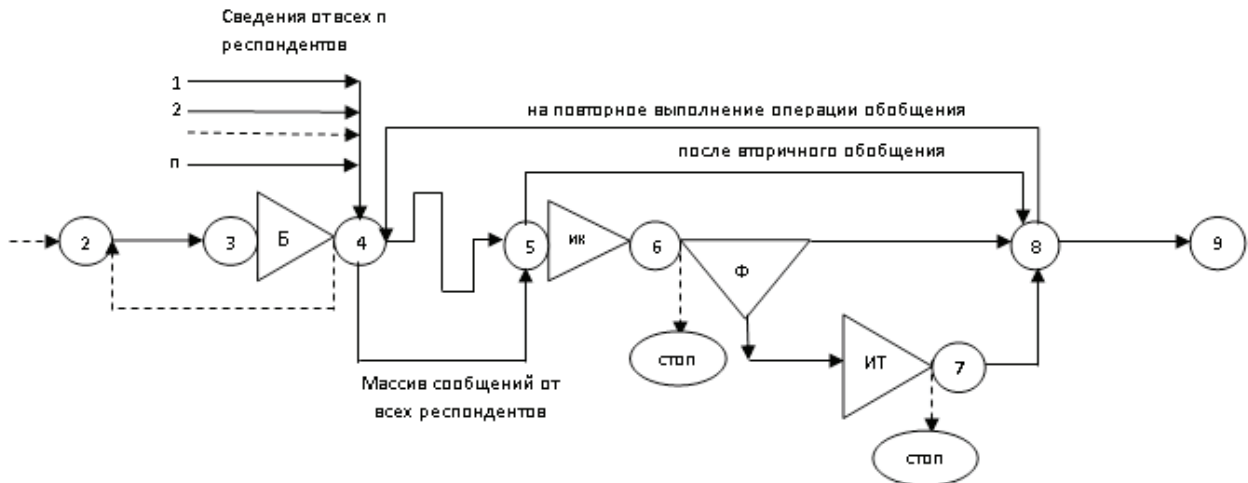


Рис. 2. Схема фрагмента технологического процесса подготовки решения с интегрированным блоком контроля

В целях максимально возможного повышения достоверности данных могут быть использованы ТППР и с индивидуальным, и с интегрированным блоками контроля. Также возможны ТППР в которых контроль истинности является индивидуальным, а контроль искренности совместным, или наоборот.

При любой схеме ТППР эффективность контроля в целом определяется тем, какое количество неистинных или неискренних сообщений попало в заключительную операцию обобщения (агрегирования), а также числом ошибочно отбракованных сообщений, которые на самом деле таковыми не являются.

3. Отсроченный контроль. В СКПиПР, в которых для поддержки решения используются «рынки предсказаний» [10], истинность ответов выявляется только в некотором будущем времени, по факту того, произошло предсказанное респондентом событие или нет. Такой контроль можно назвать отсроченным.

На «рынках решений» и «рынках предсказаний» проверка истинности и искренности респондента, который здесь выступает в роли трейдера фьючерсной биржи, пока не представляется возможной в процессе выполнения операций ТППР. На повышение достоверности информации, в этих случаях, работает материальный стимул; для того чтобы получить вознаграждение респондент-трейдер должен покупать фьючерсы, которые связаны с наиболее вероятными событиями в будущем. Однако, как показано в [9], неправильно организованный стимул приводит к тому, что респондент, подчас, делает покупки только из корыстных целей, в ущерб истинности результирующей информации.

*Методика расчета вероятности наличия ошибки на выходе блока контроля*

Покажем, как можно осуществить расчет результатов контроля истинности и искренности на выходе блока контроля. Для этого воспользуемся методиками расчета показателей безошибочности с использованием информационных цепей. [1,2]

Введем следующие обозначения:

- $Q_{вх}$  — вероятность того, что сообщение респондента является неискренним или неистинным, то есть искаженным, ошибочным, на входе блока контроля (событие (5) на рис.2). Так как в событие (5) сообщение передается после операции подготовки сообщения респондентом, это, по существу, вероятность внесения респондентом в сообщение умышленных ошибок. Результаты исследования приведенные в [7] позволяют, для разных тем и вопросов, на которые отвечали респонденты, оценить величину  $Q_{вх} = 0,1...0,5$ . При этом «в исследованиях на эмоционально-нейтральные темы фактологическая информация, получаемая от респондентов, будучи проверенной по объективным данным» [7] имеет  $Q_{вх} = 0,1...0,2$ .
- $\beta_{ик}$  — вероятность пропуска неискренних сообщений при осуществлении контроля искренности контролем ИК на рис.2,
- $\beta_{ит}$  — вероятность пропуска неистинных сообщений при осуществлении контроля истинности контролем ИТ на рис.2.

Тогда в соответствии со схемой блока контроля можно записать:

- $Q_{8o} = Q_{вх} \times \beta_{ик}$  — вероятность наличия искаженного, ошибочного сообщения на выходе блока контроля (событие (8)) для оценочной информации,
- $Q_{8ф} = Q_{вх} \times \beta_{ик} \times \beta_{ит}$  — вероятность наличия искаженного, ошибочного сообщения на выходе блока контроля (событие (8)) для фактологической информации.

Рассмотри случай, если в ТППР обрабатывается поток данных, который содержит и оценочную и фактологическую информацию, так что:

- $\gamma_o$  — доля оценочной информации в общем потоке данных,
- $\gamma_{ф}$  — доля фактологической информации в общем потоке данных.

Очевидно, что  $\gamma_o + \gamma_{ф} = 1$ .

На выходе блока контроля в событии (8) общий объем данных будет представлять смесь из фактологической и оценочной информации с вероятностями искажений  $Q_{8o}$  и  $Q_{8ф}$ . В этой смеси среднее значение доли искаженных сообщений:

$$Q_8 = \gamma_o \times Q_{8o} + \gamma_f \times Q_{8ф} = \gamma_o \times Q_{вх} \times \beta_{ик} + \gamma_f \times Q_{вх} \times \beta_{ит} \times \beta_{ит} = Q_{вх} \times \beta_{ик} \times (\gamma_o + \gamma_f \times \beta_{ит}).$$

Удобной характеристикой блока контроля может служить величина

$$K = Q_{вх} / Q_{вых},$$

где  $Q_{вх}$  — вероятность наличия искаженного сообщения на входе блока контроля,

$Q_{вых}$  — вероятность наличия искаженного сообщения на выходе блока контроля.

Для смешанного потока данных:

$$K = Q_{вх} / [Q_{вх} \times \beta_{ик} \times (\gamma_o + \gamma_f \times \beta_{ит})] = 1 / [\beta_{ик} \times (\gamma_o + \gamma_f \times \beta_{ит})],$$

При  $\gamma_o = \gamma_f = 0,5$  получим:

$$K = 1 / [0,5 \times \beta_{ик} \times (1 + \beta_{ит})] = 2 / [\beta_{ик} \times (1 + \beta_{ит})].$$

Для фактологической информации:  $K = 1 / \beta_{ик} \times \beta_{ит}$ .

Для оценочной информации:  $K = 1 / \beta_{ик}$ .

Коэффициент  $K$  является внутренней характеристикой способности блока повышать достоверность информации. Будем называть коэффициент  $K$  — коэффициентом уменьшения ошибок блока контроля.

Очевидно, что  $K > 1$  и чем меньше вероятности пропуска ошибки  $\beta$  тем больше значение  $K$ .

#### Выводы и заключение

Анализ свойств истинности и искренности данных позволил:

- определить возможности выявления искажений в фактологических и оценочных видах данных посредством контроля истинности и искренности,
- установить последовательность выполнения операций контроля истинности и искренности относи-

тельно информационного потока, состоящего из различных видов данных,

- синтезировать блок контроля, как технологическую схему, включающую операции необходимые для контроля истинности и искренности фактологических и оценочных данных.

В статье проанализированы, доступные в научной литературе, методы контроля истинности и искренности. Это позволило классифицировать методы контроля:

- на индивидуальные — для контроля используются только сообщения персонально от одного респондента,
- интегрированные — в этом случае собираются для взаимоконтроля сообщения от некоторого множества респондентов или используются для контроля агрегированные данные на основе сообщений от группы или от всех респондентов.

Для индивидуальных и интегрированных методов контроля синтезированы, соответственно, индивидуальные и интегрированные блоки контроля. Разработана схема ТППР с индивидуальным блоком контроля, который располагается сразу после операции подготовки сообщения респондентом в его индивидуальной части технологического процесса. Для интегрированного блока контроля, в соответствии с необходимостью получения на вход блока обобщенных данных и сообщений от всех респондентов, разработана схема ТППР, с расположением блока за операцией обобщения.

Все результаты контроля истинности и искренности респондента возможно сохранять в базе данных СКПиПР, что позволит давать объективную оценку его истинности и искренности за период и использовать эти сведения при отборе и допуске респондентов для участия в СКПиПР.

В статье показано, каким образом можно рассчитать результат осуществления контроля истинности и искренности, для характеристики блока контроля введен показатель  $K$  — коэффициент уменьшения ошибок.

#### Литература:

1. Дружинин Г.В. Анализ эрготехнических систем. М.: Энергоиздат, 1984 г.
2. Дружинин Г.В., Сергеева И. В. Качество информации. — М.: Радио и связь, 1990. — 172 стр.
3. Знаков В.В. Неправда, ложь и обман как проблемы психологии понимания // Вопр. психологии. 1993. № 2. С. 9–16.
4. Лобастов С. Ю. Системы коллективной поддержки принятия решений: определение, виды, направления развития [Текст] / С. Ю. Лобастов // Молодой ученый. — 2015. — № 13. — С. 850–855.
5. Лобастов С. Ю. Разработка графических моделей технологических процессов систем коллективной поддержки принятия решения [Текст] / С. Ю. Лобастов // Молодой ученый. — 2015. — № 14. — С. 44–51.
6. Миркин Б. Г. Проблема группового выбора. — М.: Наука, 1974. — 256 с.
7. Мягков А. Ю. Искренность респондентов в сенситивных опросах: Методы диагностики и стимулирования. Изд. 2-е, испр. и доп. М.: ООО «Вариант», 2012. — 328 с.
8. Ядов В. А. Стратегия социологического исследования М.: Академкнига, Добросвет, 2003. — 596 с.
9. Hanson RD. Decision markets. IEEE Intelligent Systems, May/June 16–19, 1999.

10. Joyce E. Berg, Thomas A. Rietz. Prediction Markets as Decision Support Systems. *Information Systems Frontiers* 5:1, 79–93, 2003
11. Weaver C. N., Swanson C. L. Validity of reported date of birth, salary, and seniority // *Public Opinion Quarterly*. 1974. Vol. 38. № 1. P. 69–80.

## Современный поход к процессу адаптации сотрудников на рабочем месте

Лобода Милана Владимировна, помощник менеджера  
ООО «Статус Эко Групп» (г. Находка, Приморский край)

Современный стиль процесс управления персоналом играет значимую роль в формировании любой организации. Так как эффективное использование трудовых ресурсов организации это тот важный фактор, который позволяет организации функционировать на современном рыночном пространстве.

Обязательной составляющей в системе управления персоналом является адаптация сотрудников на рабочем месте. Если будем говорить о правильно выстроенном процессе адаптации, то мы увидим, что в данном процессе есть как отрицательные, так и положительные стороны. Так как иногда факторы внутренней среды влияют на процессы адаптации новых сотрудников, что влечет за собой негативные последствия [2, с. 13].

На сегодняшнее время и на современном этапе развития трудовых отношений в организации при процессе подбора персонала и обучении персонала недостаточно внимания уделяется вопросам адаптации. Если мы обратимся к статистическим данным, то увидим, что очень часто вновь прибывшие сотрудники увольняются с нового места так и не пройдя испытательный срок. Причины такого ухода выступает несоответствие ожиданий и действительности.

Приступая к трудовой деятельности, каждый человек сталкивается с вопросом выбора организации. Кто-то начинает заниматься частным бизнесом, предпринимательской деятельностью, руководящей работой, а кто-то — работой по найму по трудовому договору, что означает подчиненное положение. Но кем бы человек ни был — руководителем, менеджером по продаже, юристом или учредителем, — в любом случае он столкнется с проблемой адаптации сотрудников в организации [4, с.56].

Во многих организациях процесс адаптации работника к условиям труда происходит стихийно, а, следовательно, результат адаптации непредсказуем. Процесс может растянуться во времени, в таком случае производительность труда не высокая, его психологическое состояние подавленное, поэтому в современных условиях возрастает значимость управления адаптацией работника, которая в целом повышает эффективность производства.

Адаптацию работника можно определить как процесс «внедрения» в организацию, приспособления к трудовой среде, условиям и режиму работы, а также к соци-

альной среде организации. Адаптация влечет изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды, что повышает эффективность выполнения трудовых функций, способствует достижению более высоких результатов [2, с. 14].

Адаптация (от лат. *adapto* — приспособляю) — это процесс приспособления к изменяющимся условиям внешней среды. В контексте организации это можно рассмотреть как, процесс активного приспособления человека к новой среде. У сотрудника происходит знакомство с организацией и её деятельностью, и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала помогают облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Однако практика показывает, что 73% людей, уволившихся с работы в течение первого года трудовой деятельности, приняли это решение уже в первый месяц своего пребывания в новой организации. Как правило, новый сотрудник в организации сталкивается с большим количеством трудностей. Основная масса которых порождается отсутствием информации о порядке работы, месте расположения и т. д. Специальная процедура введения нового сотрудника в организацию может способствовать избежать большего количества проблем, возникающих в начале работы [1, с. 60].

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать скрытый потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Однако для руководителя информация о том, как в его подразделении организован процесс встраивания новых работников, тоже может быть полезен. Он может сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно, процесс адаптации/привыкания новичка можно разделить на следующие основные этапы.

Первый этап. Представляет собой оценку уровня подготовленности новичка к работе. Она необходима, поскольку на ее основе, можно разработать наиболее эффективную программу адаптации. Если же сотрудник уже имеет специальную подготовку, и опыт работы в аналогичных подразделениях других компаний, период его привыкания будет минимальным.

Однако следует помнить, что даже в этих случаях в организации возможны не привычные для него варианты решения уже известных ему задач. Поскольку организационная структура зависит от ряда параметров, таких, как технология деятельности организации, внешняя инфраструктура и персонал, новичок попадает в какой-то степени в не знакомую ему ситуацию.

Врабатывание нового сотрудника должно предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения.

Второй этап. Он включает в себя практическое знакомство нового работника со своими обязанностями

и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации. Значительное внимание, следует уделять условиям, которые создаются для новичка в организации. К этой работе привлекаются как непосредственные руководители новичков, так и сотрудники отдела кадров.

Таким образом, формирование кадрового состава — одна из наиболее существенных и значимых областей работы менеджера по персоналу. Так же, стоит отметить, что для разработки программы найма необходимо провести анализ кадровой ситуации в регионе, разработать процедуры привлечения и оценки кандидатов, провести адаптационные мероприятия по включению новых сотрудников в организацию.

#### Литература:

1. Кибанов А. Я. Современное управление и аттестация персонала: Учебное пособие/ А. Я Кибанов. — М., Экзамен — 2014. — 344с.
2. Костикова О. Н. Система формирования заработной платы с учетом стимулирующих выплат в современных организациях/ О. Н. Костикова// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2015. — № 1. — С. 13–18.
3. Волина В. А. Методы адаптации персонала/ В. А. Волина// Управление персоналом — 2012 — № 13 — С. 46–48.
4. Менеджмент организации. Под ред. Тебекина А. В., Касаева Б. С. — М.: КноРус, 2012. — 260 с.

## Статистическое изучение динамика чистой прибыли кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций в РФ

Максютов Владимир Сергеевич, студент

Оренбургский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

*Проведен анализ чистой прибыли кредитных организаций, на основе применения корреляционно-регрессионного анализа выявлены факторы оказывающие влияние на формирования чистой прибыли кредитных организаций имеющих право на осуществление банковских операций в РФ.*

**Ключевые слова:** кредитная организация, банки, статистический анализ, прибыль кредитных организаций.

**К**редитная организация — это юридическое лицо, которое для извлечения прибыли как основной цели своей деятельности на основании специального разрешения (лицензии) Банка России имеет право осуществлять банковские операции. Кредитная организация образуется на основе любой формы собственности как хозяйственное общество. Кредитной организации запрещается заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью [4].

Кредитные организации подразделяются на две группы:

- банки;
- небанковские кредитные организации.

Банки — это такие кредитные организации, которые имеют исключительное право в совокупности осуществлять следующие банковские операции:

- привлечение во вклады денежных средств физических и юридических лиц;
- размещение указанных средств от своего имени и за свой счет на условиях возвратности, платности, срочности;
- открытие и ведение банковских счетов физических и юридических лиц.

Небанковские кредитные организации — это такие кредитные организации, которые имеют право осуществлять отдельные банковские операции, предусмотренные в законодательстве. Сочетание указанных операций устанавливает ЦБ РФ.

Целью нашего исследования является статистический анализ чистой прибыли кредитных организаций, имеющих право на осуществление банковских операций в Российской Федерации. Для достижения поставленной

цели нами был проведен корреляционно-регрессионный анализ. Первоначально дадим оценку динамики количества кредитных организаций, имеющих право на осу-

ществление банковских операций в РФ [3]. Данные о численности кредитных организаций представлены на рисунке 1.

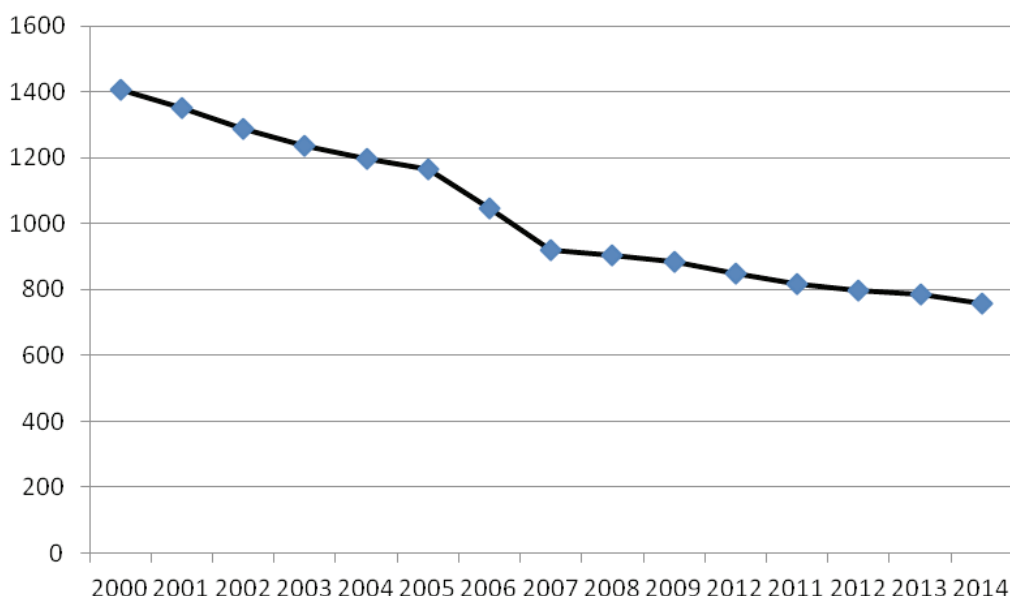


Рис. 1. Динамика количества кредитных организаций РФ

Для проведения корреляционно-регрессионного анализа необходимо выявить факторы, влияющие на чистую прибыль кредитных организаций [5]. На этот показатель в свою очередь влияет множество факторов:

Y — Размер чистой прибыли в расчёте на 1 кредитную организацию, тем роста %;

X1 — Число кредитных организаций, имеющих лицензии (разрешения), предоставляющие право привлечение вкладов населения, ед;

X2 — Число кредитных организаций с иностранным участием в уставном капитале, имеющих право на осуществление банковских операций, ед;

X3 — Зарегистрированный уставный капитал действующих кредитных организаций, темп роста %;

X4 — Депозиты, кредиты и прочие привлечённые кредитными организациями средства, темп роста %;

X5 — Кредиты, депозиты и прочие размещённые средства, предоставленные организациям, физическим лицам и кредитным организациям, темп роста %;

X6 — Индекс развития промышленного производства.

Определим тесноту связи каждого из факторов с результативным признаком (таблица 1).

Таблица 1. Матрица парных коэффициенты корреляции

	y	X1	X2	X3	X4	X5	X6
y	1						
X1	0,326016	1					
X2	0,072351	0,269721	1				
X3	-0,11329	-0,16243	0,11928	1			
X4	<b>0,98338</b>	-0,06733	0,07904	0,045166	1		
X5	0,21442	0,2007	0,0866	0,226231	0,202897	1	
X6	0,07392	0,13207	0,14837	0,197421	0,079964	0,078283	1

Наибольшая теснота связи заметна между размером чистой прибыли кредитных организаций (Y) и фактором X4 (депозиты, кредиты и прочие привлечённые кредитными организациями средства, темп роста) результативного признака. Связь с другими факторами является недостаточно тесной для включения их в модель.

Для дальнейшего анализа необходимо оценить насколько факторы мультиколлинеарны. В нашем случае факторная переменная не связана строгой функциональной зависимостью с другими факторами, что говорит о слабой мультиколлинеарности [2]. Значит фактор является информативным и статистически надёжным.



Применим пакет анализа в редакторе MS Excel и осуществим регрессионный анализ.

1	Вывод итогов				
2					
3	<i>Регрессионная статистика</i>				
4	Множественный R	0,964385			
5	R-квадрат	0,930038			
6	Нормированный R-квадрат	0,924656			
7	Стандартная ошибка	32,07783			
8	Наблюдения	15			
9					
10	<i>Дисперсионный анализ</i>				
11		<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i> <i>Значимость F</i>
12	Регрессия	1	665967,4	665967,4	162,8144      6,9575
13	Остаток	13	50097,54	3853,657	
14	Итого	14	716064,9		
15					
16		<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>
17	Y-пересечение	-875,389	105,6187	-6,01151	4,368705
18	Переменная X 1	6,140238	0,467084	13,14589	6,953509

Рис. 2. Результаты регрессионной статистики

По результатам регрессионного анализа получаем уравнение регрессии:

$$y = -875,389 + 6,14023 x_4$$

Множественный коэффициент корреляции равен 0,964, что говорит о прямой и тесной связи между признаками. Коэффициент детерминации равен 0,93, значит 93% вариации чистой прибыли расчёта на 1 кредитную организацию зависит от размера депозитов, кредитов и прочих привлечённых кредитными организациями средств, на остальные неучтённые факторы приходится всего 7%.

Модель в целом адекватна ( $F_{\text{факт}} > F_{\text{табл}}$ , при  $F_{\text{факт}} = 162,8$ ,  $F_{\text{табл}} = 4,67$ ) и является статистически значимой. Параметр при переменной  $x_4$  статистически значим, поэтому данный фактор в модель включен.

Исходя из расчетных данных можно сделать вывод о том, что самое значительное влияние на размер чистой прибыли кредитных организаций оказывают депозиты, кредиты и прочие привлечённые кредитными организациями средства, это еще раз говорит о том, что вклады и депозиты являются основным источником доходов кредитных организаций.

Литература:

1. Министерство финансов Российской Федерации. URL: <http://info.minfin.ru>
2. Орлова И. В., Половников В. А. Экономико-математические методы и модели: компьютерное моделирование: Учеб. Пособие. — М.: Вузовский учебник, 2007. — 365 с.
3. Отчет Центрального Банка РФ о регистрации кредитных организаций за 2014 год. URL: [http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank\\_system/inform\\_14.htm](http://www.cbr.ru/statistics/print.aspx?file=bank_system/inform_14.htm)
4. Снатенков А. А. Банковская система региона, по материалам Оренбургской области: монография / А. А. Снатенков. — Оренбург: Издательский центр ОГАУ, 2011.
5. Тимофеева Т. В. Практикум по финансовой статистике: учеб. пособие / Т. В. Тимофеева, А. А. Снатенков. — М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009.

## Обоснование различных методов стимулирования персонала в зависимости от специфики деятельности организаций

Макуев Джамал Гаджиевич, студент  
Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

*Стимулирование персонала сегодня является камнем преткновения каждого HR-специалиста и руководителя бизнеса. Ни одна компания не может преуспеть без работающих с полной самоотдачей сотрудников, без приверженности персонала компании ее целям, миссии, принципам. Перед управленцами встает вопрос о том, чем мотивировать того или иного сотрудника и самое главное, как удержать его на предприятии. Одна и та же система мотивации может эффективно функционировать на одном предприятии, и не «срабатывать» на другом.*

**Ключевые слова:** организация, стимулирование, мотивация, методы, организационная культура, персонал.

Одной из основ эффективной системы управления является мотивация. Персонал, грамотно мотивированный является гарантом качественного развития предприятия, финансовой стабильности, новаторства и высокой производительности труда. Разработка системы стимулов и мотивов, внедрение, являются одной из наиболее сложных задач руководства.

Работник может совершать собственную деятельность с различным настроем, за разный промежуток времени и с применением различных усилий. Такие качества персонала, как усилия, старания, настойчивость, нацеленность и т.д. формируются как внутренними мотивами (для самореализации себя), так и внешними побудителями.

Совершенствование системы мотивации и стимулирования труда работников предприятия должно быть непрерывно, поскольку существует проблема возрастающего дефицита квалифицированных кадров на производстве. Привлечение, а главное, удержание в компании работников с высокими профессиональными и квалификационными характеристиками важная задача, решить которую возможно лишь при достижении высокого уровня мотивирования персонала.

В экономической дисциплине выделяется огромное количество методов стимулирования. Обозначим наиболее распространенные из них, применяемые на современных предприятиях:

1. Обучение, в том числе бесплатные тренинги, повышение квалификации, командировки);
2. Возможность для удовлетворения своих творческих способностей;
3. Непокколебимая репутация компании, громкое имя, положительный солидный образ;
4. Поощрение со стороны босса в адрес сотрудников;
5. Благоприятные условия труда и отдыха;
6. Участие в принятии решений.

Именно внутри организационной культуры формируются ценности и предположения, оказывающие влияние на процесс мотивации. Очевидна взаимозависимость типа организационной культуры предприятия и преобладающих методов стимулирования персонала.

Для начала, обозначим, значение термина организационная культура. Под организационной культурой необходимо

понимать сложное, многоуровневое и неоднородное образование, которое воспринимается, оценивается и усваивается членами коллектива и, явно или не явно, влияет на их организационное поведение. В зависимости от того, какой организационной культуры придерживается предприятие, необходимо подбирать методы стимулирования труда.

Специфика деятельности организации формирует организационную культуру на предприятии, и дифференцирует ее на следующие типы:

1. Закрытая система. Для закрытой системы характерна авторитарность, единоличное принятие решений, а основополагающим принципом является стабильность;
2. Случайная система. Данная система характеризуется своим многообразием, новаторским подходом. В данном случае действует демократичная схема, согласно которой решения в организации принимаются самими сотрудниками. Основным инструментом стимулирования здесь выступает возможность проявить себя в творческом контексте. Босс со своей стороны не ограничивает в полете мысли и созидании, работников;
3. Открытая система. Данная система характеризуется ориентацией на достижение результатов. Здесь имеет место метод «мозгового штурма», дискуссии среди персонала;
4. Синхронная система. Система, именуемая синхронной, предполагает слаженную систему предпринимательского организма согласно видению самого руководителя.

Далее, необходимо провести еще одну классификацию организационной культуры, предложив согласно ей, метод стимулирования труда:

1. Органическая организационная культура характеризуется полным доверием по отношению к своему руководителю, сотрудники поддерживают главу компании во всех его решениях и мероприятиях. Однако, речь идет не об авторитарном предприятии, а о внутреннем стержне, и обаянии, харизме формального и неформального лидера, которого все признают в качестве главного. В данном случае коллектив стимулируется через обозначение четкой общей идеи и максимальной идентификации коллектива с предприятием, к примеру, через проведение тимбилдингов;

2. Бюрократическая организационная культура. Данный вид культуры характеризуется абсолютным подчинением руководителю. Данное подчинение основано не на харизме

лидера, а страхе перед выговорами и санкциями. В данном случае какое — либо нематериальное стимулирование практически не используется. Вся система стимулирования здесь сводится к материальному поощрению;

3. Предпринимательская организационная культура характеризуется высокой конкуренцией, каждый сам за себя, даже внутри самого предприятия. Руководство стимулирует коллектив огромным количеством ресурсов и методов, поскольку от работы сотрудников зависит конечная прибыль компании. Методами стимулирования в рамках предпринимательской организационной культуры является гибкое рабочее время, которое ставит своей целью гибкое приспособление рабочего времени к потребностям работника и организации. Оно может быть выражено в сокращении рабочего времени, скользящем графике работы, гибким графиком рабочего дня. Использование последнего позволяет улучшать отношение к работе и моральное состояние, снижать текучесть в организации, делать фактически отработанные часы более продуктивными, а работу — более свободной, что не может не отразиться на состоянии удовлетворенности работников.

4. Партиципативная организационная культура характеризуется совместно — творческой деятельностью, действия сотрудников находятся под контролем. В данном случае методами стимулирования выступают справедливость, реальная возможность к мобильности, подняться по социальной и карьерной лестнице.

В большинстве организационных культур, кроме бюрократической, основополагающим методом стимулирования является сама возможность участия в принятии решений, возможность стоять «у руля». Данный метод способствует развитию человеческих ресурсов, повышению активности, снятию напряжения между работниками и администрацией, мотивации и росту удовлетворенности трудом.

Развитие как метод мотивации призван способствовать улучшению способности работников оперативно реагировать на изменения и непредвиденные обстоятельства, обеспечению гибкости в работе, что особенно важно в кризисные периоды страны и мира. Очевидно, что возможности профессионального развития оказывают положительное влияние на мотивацию работников к труду. А с личностным развитием непосредственно связан и карьерный рост, являющийся его логическим продолжением.

В настоящее время работодатели продолжают считать, что именно заработная плата является главным мотивирующим элементом. Сами сотрудники, и в первую очередь менеджеры, все чаще теряют мотивацию к труду и покидают даже лучшие компании, просто из-за того, что они внутренне не удовлетворены.

Когда сотрудника стимулируют только материально, он начинает работать неудовлетворительно и подыскивает новую работу, где помимо материальной стороны, учитывают и нематериальную. Деньги не удержат надолго работника там, где ему не нравится.

Для управленцев всех уровней уже давно не секрет, что увеличение размера заработной платы стимулирует работника только первые три месяца. Поэтому для наращивания эффективности в долгосрочной перспективе намного выгоднее манипулировать нематериальными инструментами.

Если руководитель компании понимает важность и пользу развития нематериального стимулирования на своем предприятии, то он задается вопросом о том, что для этого делать и как это делать? Здесь важно обратить внимание на руководителей структурных подразделений. Главной целью любого предприятия является обеспечение каждой руководящей должности хорошим «боссом».

Чтобы управлять компанией, недостаточно владеть информацией о финансовом положении фирмы, ее подразделений, важно знать, что происходит внутри этих подразделений. Чтобы это изучить, стоит обратить внимание на два метода, которые дают хороший диагностический анализ. Во-первых, нужно систематически проводить собеседования или опросы увольняющихся из компании работников, фиксировать и анализировать результаты этих опросов. Это очень хороший метод, который позволяет понять истинное положение дел в подразделениях. Во-вторых, существуют хорошие способы оценки существующей обстановки в подразделениях и степени удовлетворенности сотрудников тем, как они обеспечиваются условиями и ресурсами для продуктивной и эффективной работы. Такие исследования помогают выявить наиболее «больные места», которые требуют наибольшего внимания со стороны руководства компании, в том числе и по вопросам развития и совершенствования мотивации сотрудников.

#### Литература:

1. Минасян С. С. Мотивация персонала // Молодой ученый. — 2013. — № 1. — С. 30–34.
2. Филиппова Л. В. Мотивация трудовой деятельности персонала // Молодой ученый. — 2013. — № 1. — С. 20–23.
3. Хожемпо В. В. Мотивация повышения эффективности работы персонала // Молодой ученый. — 2013. — № 12. — С. 38–39.
4. Жемчугов А. М. Современная организация: гармония и мотивация // Проблемы экономики и менеджмента. — 2013. — № 3. — С. 12.

## Анализ основных тенденций российского рынка стоматологических услуг

Малыгина Татьяна Юрьевна, студент  
Оренбургский государственный университет

*В данном исследовании с помощью PEST-анализа оцениваются основные тенденции российского рынка стоматологических услуг. Выделяются особенности и специфика функционирования государственного и частного секторов рынка стоматологических услуг, которые способствуют их стратегическому развитию и адаптации к изменяющимся экономическим условиям или оказывают негативное воздействие.*

**Ключевые слова:** рынок стоматологических услуг, PEST-анализ, тенденции развития

Здравоохранение, будучи ключевым направлением внутренней государственной политики, призвано выполнять важнейшие социальные функции.

Уровень развития здравоохранения определяет уровень социального развития страны и качество жизни ее населения. Эффективное функционирование данной системы способствует сокращению болезней, росту производительности труда и продолжительности жизни и, как следствие, росту экономических показателей.

В настоящее время сфера стоматологических услуг является наиболее динамично развивающейся в российской медицине. Вместе с тем, стремительное развитие данной отрасли привело к существенной конкурентной трансформации — происходит активное перераспределение рынка между частными и государственными клиниками. При этом количество последних стабильно сокращается, что делает вопрос о перспективах их дальнейшего развития особо актуальным.

Цель исследования: провести анализ основных тенденций российского рынка стоматологических услуг.

Аналізу основных тенденций российского рынка стоматологических услуг уделяло внимание не так много авторов. Среди них можно выделить работы [1, 2].

Для анализа основных тенденций российского рынка стоматологических услуг в данном исследовании будет использоваться PEST-анализ — классический стратегический анализ политических, экономических, социальных, технологических факторов внешней среды, оказывающих влияние на организацию или, как в нашем случае, на отрасль [3]. PEST-анализ поможет наиболее точно определить и оценить влияние на российский рынок стоматологических услуг факторов, которые представляют для него угрозу или могут способствовать его развитию.

Ключевой проблемой стоматологической отрасли является неспособность государства обеспечивать конституционное право личности на охрану стоматологического здоровья и обеспечение гарантированной стоматологической помощи нужного объема и качества. Острота проблемы связана с продолжающимся экономическим кризисом и значительным дефицитом финансового обеспечения программы государственных гарантий оказания бесплатной медицинской помощи, а также снижением уровня показателей, характеризующих здоровье населения. В связи с этим в регионах растет объем стоматических услуг, финансируемых за счет личных средств граждан [4].

По данным российского онлайн журнала о стоматологии «Startsmile», в России на 2015 год действует около 7 тыс. стоматологических учреждений, и лишь 10% из них можно отнести к наиболее востребованным и популярным среди пациентов [5]. Лидирующие места занимают клиники высокой технической оснащенности, применяющие новейшие методики и технологии в лечении, предоставляющие широкий спектр стоматологических услуг, а также имеющие в своем штате высокопрофессиональных узкоспециализированных специалистов. Как правило, это частные клиники.

Государственные стоматологические учреждения в силу своей зависимости от условий оплаты труда по ОМС являются более консервативными в части обеспечения стоматологической помощи и не всегда могут достаточно быстро внедрять у себя инновации лечебной работы, новые инструменты, материалы и прочее. Другими словами, все то, что так быстро диктует научно-технический прогресс и стоматологический рынок.

Эта тенденция является системной, которая порождает целый комплекс следствий и зависимостей.

Так, в отрасли наблюдается тенденция сокращения врачей и среднего медперсонала в государственных медицинских учреждениях в рамках проводимой оптимизации числа поликлиник и больниц. Реформирование коснулось также и стоматологических поликлиник, целью которого является с одной стороны экономия бюджетных средств и с другой — повышение заработной платы медработников.

Одной из основных проблем отрасли стоматологии в России является дефицит квалифицированного персонала, что можно проследить на рисунке 1 [6].

Опытные и квалифицированные стоматологи стремятся выбирать для себя более выгодные условия (как правило, выбирают работу в частных клиниках), но в то же время не склонны часто менять место работы, так как работодатели стараются удержать таких специалистов.

Для решения проблемы дефицита кадров некоторые крупные стоматологические клиники самостоятельно проводили подготовку молодых специалистов, в результате которой выпускники стоматологических ВУЗов могли самостоятельно лечить пациентов. Но в условиях кризиса возможности обучения и адаптации персонала сократились.

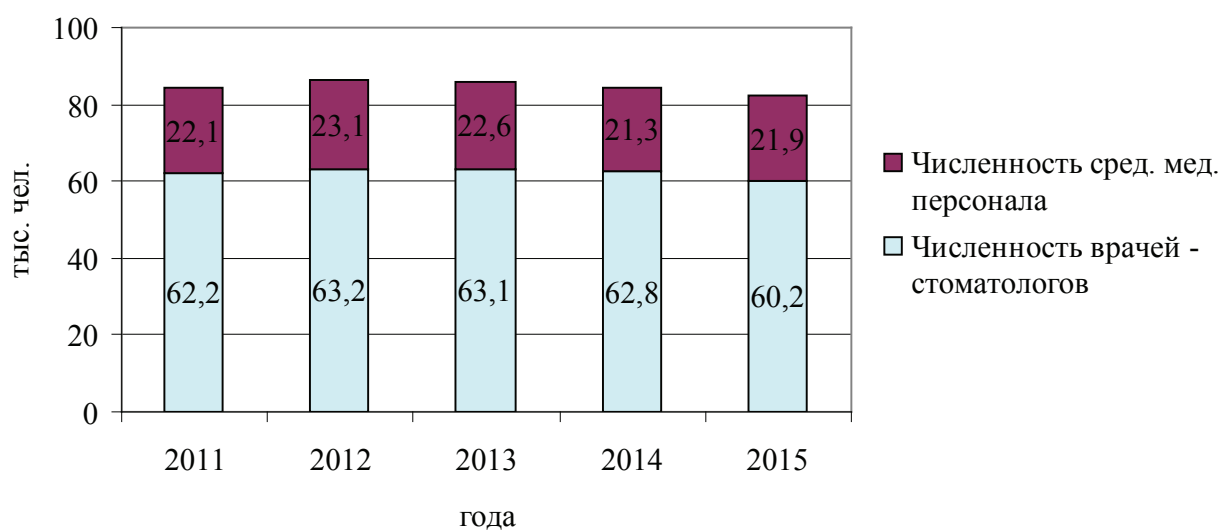


Рис. 1. Динамика численности стоматологического персонала за 2011–2015 гг. (тыс. чел.)

Образовательные учреждения, занимающиеся профессиональной подготовкой стоматологов, не располагают собственными клиническими базами, а процесс обучения слабо обеспечен современным оборудованием и расходными материалами. Поэтому выпускники отечественных ВУЗов имеют недостаточную квалификацию в области современных технологий лечения зубов, в частности, имплантации.

После отмены интернатуры, с сентября 2017 года, проблему дефицита стоматологов будут решать следующим образом: выпускники стоматологических факультетов высших учебных заведений смогут сразу приступить к работе в ам-

булаторно-поликлинических учреждениях в качестве общих стоматологов. Фактически они будут проходить обучение на рабочем месте.

Проблемой правового поля является то обстоятельство, что врачи практически не несут ответственности за качество лечения. Хотя стоматологические услуги в России лицензируются, отзывы лицензий фактически отсутствуют. Во многих странах данную проблему решают за счет страхования врачебной ошибки, за 1–3 ошибки в год врачу отказывают в страховке, в нашей стране подобная практика пока не актуальна [4].

Таблица 1. Оценка потенциально негативного воздействия политических факторов на российский рынок стоматологических услуг

Наименование фактора	Направление воздействия (+/-)	Уровень воздействия (от 1 до 10)
Поддержка учреждений здравоохранения со стороны государства	+	5
Усиление государственного контроля за деятельностью учреждений здравоохранения	-	4
Сокращение медицинского персонала в рамках проводимой оптимизации числа поликлиник и больниц	-	4
Дефицит медицинского персонала стоматологических учреждений	-	7
Итого		-10

По оценкам аналитического статистического справочника «BusinesStat» в 2015 году стоматологические учреждения России осуществили 238,2 млн приемов граждан. По сравнению с предыдущим годом произошло сокращение показателя на 3,4% из-за ухудшения экономической ситуации в стране [7].

Рост количества пациентов в 2010–2013 гг. и его снижение в последние годы связан с экономией населения на стоматологических услугах. Пациенты все чаще стали обращаться в поликлиники по полисам обязательного

медицинского страхования (ОМС), откладывая дорогостоящее лечение, пользуются услугами стоматологий только в крайних случаях. Под влиянием экономического кризиса в 2016 году ожидается сокращение числа стоматологических приемов до 228,4 млн. [7].

На сокращение приемов в стоматологических учреждениях также повлияло снижение доступности медпомощи в государственных учреждениях: в 2015 году в стране насчитывалось 28,2 тыс. медицинских учреждений, оказывающих стоматологические услуги. По сравнению с пре-

дыдущим годом показатель снизился на 5,4%. В результате проводимой реформы здравоохранения при некоторых поликлиниках были закрыты отделения стоматологии.

Стоимостный объем российского рынка стоматологии в 2011–2015 гг. увеличился на 77,6% и достиг 379 млрд руб. Основным фактором роста показателя является повышение цен на стоматологические услуги. В настоящее время стоимость стоматологических услуг складывается в первую очередь из цен на материалы и анестезию, зарплата стоматологов, стоимости медицинского оборудования и аренды помещения.

За последние годы прирост средней цены стоматологического приема составил 21%: с 1551,8 руб. за прием до 1877,9 руб. Главным фактором удорожания цены стал существенный рост импортных стоматологических материалов, инструментов и оборудования из-за ослабления национальной валюты. При всем этом руководители поликлиник стараются сдерживать рост цен на стоматологические услуги, закупая более дешевые материалы и медикаменты, снижая тем самым прибыль [4].

Важнейшим источником финансирования городской стоматологической поликлиники является бюджет, доля которого в общей структуре доходов составляет почти половину — 49,7%. На втором месте следуют финансовые поступления из территориального фонда ОМС, которые составляют 41,7%. Доходы за услуги, оказываемые по системе добровольного медицинского страхования (ДМС), равны 4,3%. Такую же долю (4,3%) составляют финансовые поступления за оказание стоматологической помощи на платной основе физическим и юридическим лицам. [6]

**Таблица 2. Оценка потенциально негативного воздействия экономических факторов на российский рынок стоматологических услуг**

Наименование фактора	Направление воздействия (+/-)	Уровень воздействия (от 1 до 10)
Экономическая нестабильность	-	4
Рост цен на стоматологические услуги	-	7
Сокращение бюджетного финансирования учреждений здравоохранения	-	7
Итого		-18

Стоматологическая помощь является необходимой в системе поддержания здоровья человека, именно поэтому услугами стоматологических учреждений пользуются люди разных возрастов, социальных слоев и с различным достатком.

Мода на «красивую улыбку» становится все более актуальной в обществе, все большее число людей (независимо от возраста, социального слоя и достатка) стремится к профилактике и лечению своих зубов. Стоматологическая помощь становится более возможной и доступной с учетом потребностей пациентов.

Важным аспектом является то, что пациенты уже приняли частный сектор стоматологии как неотъемлемую ее часть. В чем заключается большое отличие стомато-

Удельный вес доходов от платных услуг не однороден по подразделениям. Так наибольший удельный вес приходится на деятельность лечебно-терапевтического отделения (в среднем 64%). Далее 23% дохода дает ортопедия и только 13% приходится на доход от лечебно-хирургического приема.

На сегодняшний день в составе государственных стоматологических учреждений появляются подразделения, оказывающие исключительно платные услуги, формируется механизм скрытой аренды, сворачивание технологий профилактической направленности, кроме того, активно формируется альтернативный (частный) сектор стоматологических услуг.

Все медицинские учреждения, оказывающие стоматологические услуги, крайне неоднородны по профилю деятельности, численности персонала и количеству обслуживаемых клиентов: на рынке работают одиночные стоматологические кабинеты и клиники, сети стоматологических клиник, а также многопрофильные медицинские центры, предоставляющие, в том числе, стоматологические услуги.

В государственных стоматологических поликлиниках по сравнению с частными структурами наблюдается более равномерное распределение врачей с разным стажем работы: доля врачей в них с наибольшим стажем работы больше в 3,2 раза, доля врачей со стажем до 5 лет — меньше почти в 1,6 раз. Это указывает на максимальную сохранность специалистов наиболее старших возрастов в государственных стоматологиях и меньший их переход в учреждения частного сектора. Частные стоматологические организации преимущественно укомплектованы врачами молодых возрастов.

логической сферы от платных услуг в других областях здравоохранения.

В то же время, многие государственные стоматологические учреждения, заручившись поддержкой государственных структур, сумели прекрасно организовать стоматологическую помощь, обеспечить достойную оплату труда, внедрить современные технологии и добиться положительных отзывов населения.

Решающую роль на эффективность работы и повышение конкурентоспособности стоматологического учреждения имеет внедрение нового современного оборудования и технологий, позволяющих качественно и в короткие сроки проводить диагностику и лечение различных заболеваний.

Таблица 3. Оценка потенциально негативного воздействия социокультурных факторов на российский рынок стоматологических услуг

Наименование фактора	Направление воздействия (+/-)	Уровень воздействия (от 1 до 10)
Осознание населением необходимости профилактики и поддержания здоровья	+	5
Мода на «красивую улыбку»	+	7
Итого		12

На сегодняшний день новейшие технологии в стоматологии позволяют проводить сложнейшие операции по полной замене зубов. Инновационные технологии способны заменить отсутствующие зубы в кратчайшие сроки и с максимальной точностью. Ортопедия позволяет людям, потерявшим зубы, получить имплантат, который долговечен и способен обеспечить полноценную жизнь пациенту, как была раньше.

Среди проблем, которые возникают при техническом перевооружении стоматологических поликлиник, нельзя

не упомянуть о широко распространенной практике в отношении государственных стоматологических учреждений запрета со стороны руководства здравоохранением свободного приобретения стоматологического оборудования, расходных материалов и др.

При этом обозначаются «рекомендации» либо закупки материалов у конкретного поставщика, либо происходит массовая закупка для учреждений региона без учета потребностей и желаний стоматологических учреждений.

Таблица 4. Оценка потенциально негативного воздействия технологических факторов на российский рынок стоматологических услуг

Наименование фактора	Направление воздействия (+/-)	Уровень воздействия (от 1 до 10)
Новейшие технологии в стоматологии	+	5
Оснащенность современным медицинским оборудованием	+	7
Итого		12

В целом, воздействие факторов макросреды на российский рынок стоматологических услуг носит в настоящее время неоднозначный характер: отмечаются как положительные факторы влияния, так и отрицательные.

Планирование и прогнозирование стоматологической помощи населению должно соответствовать требованиям рынка и складывающимся тенденциям развития стоматологических учреждений, к которым относятся:

работа высокопрофессиональных узкоспециализированных специалистов, высокая техническая и инновационная оснащенность, ответственность за качество лечения. Сделав акцент на данных показателях, деятельность российского рынка стоматологических услуг можно оптимизировать, тем самым способствовать их стратегическому развитию и адаптации к изменяющимся экономическим условиям.

Литература:

1. Иванова Е. А., Стоянов И. А. Проблематика управления качеством и конкурентоспособностью стоматологических услуг в условиях рынка / Иванова Е. А., Стоянов И. А. // Социально-экономические науки и гуманитарные исследования. — 2016. — № 10. — С. 83–87.
2. Корнейко О. В., Серова А. А. Оценка проблем региональных предпринимательских структур на рынке стоматологических услуг в условиях кризиса / Корнейко О. В., Серова А. А. // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. — 2015. — № 8–3. — С. 552–555.
3. Шмарин А. П. Стратегический анализ факторов макросреды, оказывающих негативное влияние на предприятия энергосбытовой отрасли (на примере Оренбургской области) / А. П. Шмарин, С. В. Решетило // Молодой ученый. — 2015. — № 11. — С. 1039–1044.
4. Обоснование и планирование выбора варианта перехода на организационную технологию врача стоматолога общей практики. Медицинский сайт MedLinks.ru, 2000–2016. Режим доступа: <http://www.medlinks.ru/>
5. Рейтинг стоматологических клиник России за 2015. Специализированный онлайн журнал о стоматологии, 2010–2016 Startsmile. Режим доступа: <https://www.startsmile.ru>

6. Российский статистический ежегодник. [Электронный ресурс] / Центр статистических изданий и информационных услуг. Режим доступа: <http://www.gks.ru>
7. Анализ рынка стоматологических услуг в России в 2011–2015 гг., прогноз на 2016–2020 гг. ООО «БизнесСтат». Режим доступа: <http://businessstat.ru>

## The most successive power of commercial banks: distance banking services

Mamasobirov Dilmurod, teacher of Banking department, scientific supervisor;  
Ibrokhimov Ilkhomjon Shavkatjon ugli, student  
Tashkent financial institute

A banking service is sometimes thought a complex and sophisticated activity in many countries and it is also widely confused with a banking product or a banking operation. However, a banking service is quite different in meaning and yet is still being explored what actually it is. The greatest advantage of the banking service is often regarded as having a distance service quality and it is more attractive and incomparable objective than other financial institutions. Not to mention the fact that, a banking service is today measured by reliability, convenience and again quality.

A large part of the operations previously executed by the banking representatives are now made by the calculation systems, and thus, they deal with the problem of the optimum usage of these systems in order to obtain maximum performance with the lowest possible cost. At the banking level there is ferocious competence to get the best and most attractive product, the largest number of clients, the largest number of branches and banking ATMs, the best trained personnel, and competence sharpens senses and directs attention to innovative and profitable solutions. At the same time with the intensification of this competence, banks will largely invest in the efficiency and solution development that can differentiate them on the market.

Distance banking deeply transformed the way of communicating, distribution, marketing and sales regarding the banking operations. Thus, communication is made indirectly or with the help of some people that are not visible or perceivable for the consumer. In what distribution is regarded, distance banking adds a supplementary channel to the existing one, permits a fine segmentation of products, and banking specialists consider that next to the classic products, clients could buy a new one.

After analyzing the capacity of increasing the distance banking services made by the banking marketers, the following things were observed:

- a consumer out of three never goes to the bank unit and therefore he cannot be considered a target consumer;

- the interviewed consumers considered that distance banks represent the most adequate interface for current operations;
- although clients are faithful to the traditional agency, one cannot exclude in the future to try new methods that could allow them a much more comfortable approach of services;
- the rapid growth of internet users leads to the promotion of distance banking;
- the dynamization of the account number is exponential, so we assist to the democratization of banks by making them closer to the population.

Distance banking services present a major impact upon banking companies and clients having advantages on both sides. Each bank client must go to a bank unit at certain periods of time, hardly facing the urban traffic and the front-office queues. But with distance banking services, clients can operate their transactions from their office, from home or anywhere else with the help of an Internet connection. Studies indicate that, between 9–11 a.m, 22–23% of the total volume of online visits is made by those who access the banking sites. The second peak is between 5–7 p.m when 13–14% of the total connections at the end of the day and after the closing of banking agencies. The permanent access to their accounts, mainly at the time of the front-office opening, which are still constraining especially for those who work, comfort, discretion and time gaining constitute real advantages for the clients.

The users of these services may be divided in two categories:

- “*the practitioners*”, are those active people who do not have too much time for banking operations and they use a distance banking service to simplify their life;
- “*the modernists*”, characterized by a high level of mobility, the fans of high-tech, that are not interested in the human side of the client-bank counselor relationship.



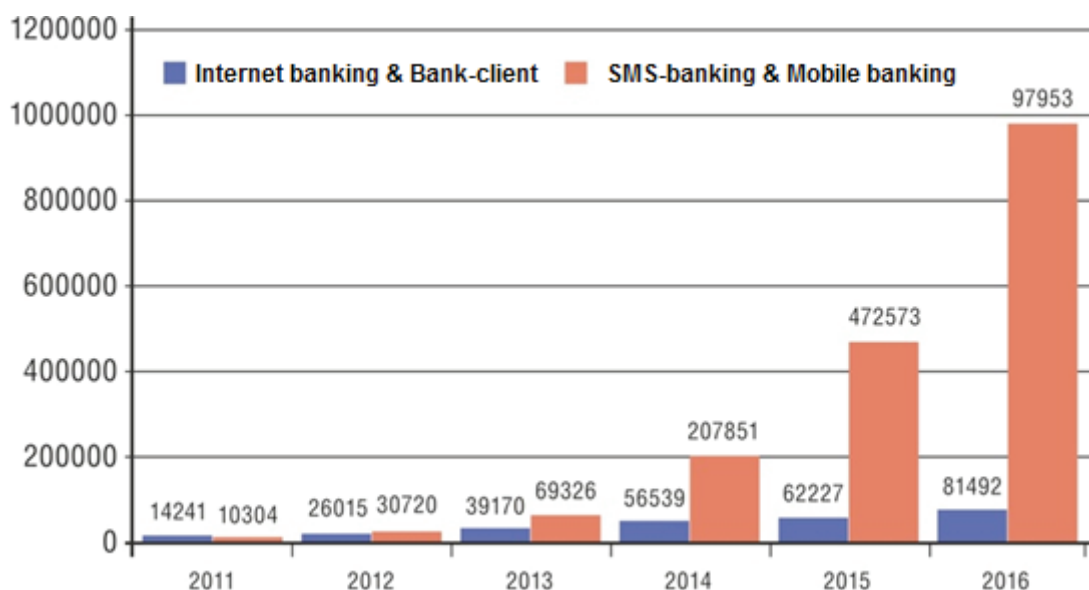


Fig. 1. The number of users of distance banking services according to their types [2]

With reference to the recent statistic information, as of 1<sup>st</sup> January 2016, the number of users of distance banking services in Uzbekistan is soaring year by year. As it is clearly seen in the column graph the number of SMS-banking and mobile banking services accounted for 979530 units and internet banking and bank-client 814920 units of the mentioned period. In comparison with 1 January 2015, the number of users of SMS banking and mobile banking rose nearly double times and internet banking and bank — client units rose by 19265..

Up to a point, distance banking services are more prevalent everywhere and banks are apparent to broaden their activities through them, what is more, to the best of our knowledge, these services are a key point to appeal constant clients for a long-term, but an effective mutual partnership.

The difficult economic period we are going through has had a boost of eBanking services, leading to a more careful both banks to promote their clients how to understand the benefits of banking transactions in front of the computer. The need to reduce costs has led banks to transfer part of operations to the greatest possible alternative channels, which provide lower costs.

On the other hand, customers are more aware of the price paid for banking services, the time spent on speed and security operations. The conclusion is simple: the benefits from such services worldwide!

All things considered, as I have said, distance banking services are the most successive power of commercial banks and they may be superseded by no other services in case they bring more profit and detain clients for long time with their comfort in modern economic society.

References:

1. Modern Banking. Shelagh Heffernan, Professor of Banking and Finance, Cass Business School, City University, London.
2. www.cbu.uz The website of The Central bank of the Republic of Uzbekistan
3. Bank of England (1984b), “The Business of Financial Supervision”, Bank of England Quarterly Bulletin.

## Совершенствование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности в ООО «ДВРК Групп», г. Владивосток

Мамина Василина Сергеевна, стажер  
ООО «Юридическая клиника» (г. Владивосток)

**М**отивация трудовой деятельности персонала является в настоящее время основным средством обеспечения оптимального использования трудовых ресурсов организации и мобилизации имеющегося кадрового потенциала компании.

Мотивация трудовой деятельности — это стимулирование сотрудников компании к деятельности по достижению целей компании через удовлетворение их собственных потребностей. [1, с. 133]

Мотивация трудовой деятельности персонала компании является эффективным способом повышения эффективности труда персонала, включающим в себя комплекс материальных и нематериальных стимулов, обеспечивающий эффективный труд сотрудников компании.

Основная цель процесса мотивации — это получение максимальной отдачи от использования трудовых ресурсов компании, что позволяет повысить эффективность и прибыльность деятельности компании. [2, с. 35]

Стимулирование трудовой деятельности персонала — это одна из основных функций эффективной системы управления персоналом компании. Стимулирование труда влияет на поведение сотрудника компании в сфере труда, помимо материальной составляющей, одновременно включает в себя и нематериальную составляющую — позволяет сотруднику компании реализовать себя как личность и работника. [3, с. 121]

Стимулирование трудовой деятельности персонала способствует повышению эффективности деятельности компании, которое выражается в повышении производительности труда и качества товаров, продукции или услуг (в зависимости от направления деятельности компании).

Эффективная система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала должна гарантировать:

- эффективную организацию занятости всех сотрудников компании;
- предоставление возможности профессионального карьерного роста;
- создание безопасных условий труда;
- согласованность уровня заработной платы с результатами труда;
- поддержание в коллективе благоприятного психологического климата и т. д.

К основным формам мотивации и стимулирования труда персонала относятся следующие:

- заработная плата;
- система внутрифирменных льгот;
- моральное поощрение сотрудников;
- мероприятия, повышающие привлекательность и сохранительность труда;

- мероприятия, повышающие самостоятельность и ответственность сотрудников;
- устранение статусных и психологических барьеров между сотрудниками;
- развитие доверия, взаимопонимания и взаимопомощи в коллективе.
- повышение квалификации;
- предоставление перспектив профессионального карьерного роста. [4, с. 61]

В зависимости от целей компании работодатель должен формировать у своих сотрудников долгосрочные и краткосрочные методы мотивации и стимулирования. Правильно сформированная система мотивации и стимулирования персонала минимизирует возможность появления противоречий между работодателем и сотрудником.

Для формирования и в дальнейшем совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала руководитель компании должен придерживаться следующих правил:

- определить цель, для которой нужен каждый сотрудник;
- сформировать долгосрочные и краткосрочные планы мотивации и стимулирования;
- выбрать наиболее подходящие и эффективные методы мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
- уметь правильно настраивать и воспитывать своих сотрудников, избегая управленческих ошибок, связанных с управлением персоналом. [5, с. 90]

В представленной статье анализируется система мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в компании ООО «ДВРК Групп». По результатам исследования разработан комплекс мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала в компании ООО «ДВРК Групп».

Компания ООО «ДВРК Групп» зарегистрирована 14 декабря 2012 года по адресу 690012, г. Владивосток, ул. Херсонская, д. 5, оф. 404. Компании был присвоен ОГРН 1122537005348 и выдан ИНН 2537096325.

Основной вид деятельности — оптовая торговля рыбой, морепродуктами и рыбными консервами. Компанию возглавляет Генеральный директор Кропотов Вячеслав Сергеевич.

Организационно-правовая форма компании — общество с ограниченной ответственностью, учредительный документ — Устав.

В настоящее время ООО «ДВРК Групп» является динамично развивающейся компанией, одним из лидеров по реализации рыбной продукции как на внутренний, так

и на внешний рынки. Компания ориентируется на удовлетворение потребностей постоянных и новых партнеров.

В настоящее время в компании ООО «ДВРК Групп» работает 14 сотрудников при плане 18 человек, укомплектованность составляет 78% с учетом потребности закрытия основных вакансий.

Кадровое обеспечение компании ООО «ДВРК Групп» включает в себя оформление и учет трудовых книжек сотрудников, оформление документов при приеме на работу, при увольнении, при различных передвижениях персонала. Расчет показателей труда и заработной платы включает в себя учет явок на работу, ухода с нее, учет движения кадров, составление и корректировку графика отпусков, расчет и начисление заработной платы, отпусков, больничных и т. д.

Основой системы материального стимулирования ООО «ДВРК Групп» являются:

- базовая заработная плата;
- премиальные и бонусы.

Базовой заработной платой является месячный оклад, при формировании которого за основу применяется средний оклад, сложившийся по данной профессии и должности.

В компании ООО «ДВРК Групп» в обязательном порядке соблюдаются общие гарантии и компенсации, предусмотренные Трудовым Кодексом РФ:

- гарантии при приеме на работу;
- гарантии при переводе на другую работу;
- гарантии по оплате труда и т. д.

В качестве премиальных выплат применяются бонусы за перевыполнение плана, за выполнение специального задания или проекта и т. д.

Система оплаты труда персонала компании ООО «ДВРК Групп» — повременно-премиальная и премиальная, предусматривающие премирование за перевыполнение выработки и достижение определенных качественных показателей.

В компании ООО «ДВРК Групп» установлены следующие виды премий:

- премия за выполнение или перевыполнение плана;
- премия за выслугу лет;
- премия за специальное задание;
- премия по итогам работы за год.

Премиальная часть начисляется на должностной оклад сотрудника за фактически отработанное время в отчетном периоде к окладу или это процент за совершенные сделки.

В качестве добровольных социальных льгот и выплат в компании ООО «ДВРК Групп» используется единовременная материальная помощь сотрудникам, которые попали в затруднительную жизненную ситуацию, размер которой определяется в индивидуальном порядке в каждом конкретном случае. Единовременная материальная помощь выплачивается без начисления районного коэффициента и процентных надбавок, и не учитывается при исчислении среднего заработка.

В управлении персоналом в компании ООО «ДВРК Групп» применяются следующие виды мотивации:

- организационно-административные (использование властной мотивации и регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций);
- экономические (материальное стимулирование труда работников);
- социально-психологические (стимулирование труда посредством организации организационных праздников для сотрудников и их детей).

Проведенный анализ системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала компании ООО «ДВРК Групп» показывает, что размер доходов сотрудников компании зависит непосредственно от результатов трудовой деятельности компании, за каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

- Основными недостатками являются следующие аспекты:
- отсутствие должного нематериального стимулирования;
  - отсутствие сплоченности коллектива.

Для анализа мотивационного профиля сотрудников компании ООО «ДВРК Групп» был применен тест «Мотивационный профиль» Ш. Ричи и П. Мартин.

Среди персонала компании ООО «ДВРК Групп» преобладают следующие типы мотивации: профессиональный на 1 месте и патриотический на 2 месте, следовательно, стимулирование персонала компании должно базироваться на моральных и организационных формах стимулирования. Применимыми являются денежные и натуральные формы стимулирования, участи в собственности, а негативные формы и патернализм запрещены.

Для сотрудников компании ООО «ДВРК Групп» на первом месте такие параметры, как креативность, интересная работа и самосовершенствование, а параметр денежного вознаграждения занимает одно из последних мест. Это объясняется тем, что сотрудники компании получают заработную плату: оклад и премии за выполнение плана, а за проявление инициативы, креативности, увеличение закупок и дополнительные задачи — не получают.

Таким образом, в качестве одного из мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала компании ООО «ДВРК Групп» рекомендуется введение новых видов нематериальной мотивации.

Также необходимо внедрение следующих рекомендаций:

- организовать для сотрудников дополнительное обучение;
- разработать комплекс дополнительных заданий с проявлением креативности;
- организовать вручение призов, наград, поощрений;
- пересмотреть систему премиальных выплат;
- разработать критерии горизонтального и вертикального карьерного роста;

— организовать конкурс «Лучший специалист».

Для достижения необходимого эффекта нужно изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм морального и материального стимулирования путем административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования компании необходимо развивать следующие компоненты мотивации:

- обслуживание персонала;
- информирование сотрудников;

Литература:

1. Якимова З. В. Феномен кадрового дефицита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия / З. В. Якимова, Ю. Е. Вакулич // Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. — Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. С. 133–137.
2. Мартыненко О. О. Методический подход к оценке компетенций выпускников / О. О. Мартыненко, Якимова З. В., В. И. Николаева // Высшее образование в России. — 2015. — № 12. — С. 35–45.
3. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]. колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток. Изд-во ВГУЭС. — 2015. — 240 с.
4. Якимов В. Н. Стимулирование и мотивация труда в организации // Знание. Понимание. Умение. — 2012. — № 4. — С. 61–67.
5. Солощенко Е. А. Эффективная система мотивации: желаемый результат и возможные ошибки // Вестник Томского государственного университета. Экономика. — 2011. — № 1. — С. 90–95.

## Оптимизация процессов адаптации персонала строительной компании

Маницына Кристина Дмитриевна, стажер  
ООО «Юридическая клиника» (г. Владивосток)

*В настоящее время процесс адаптации новых сотрудников является одним из важнейших направлений кадровой политики предприятия. Адаптация новых сотрудников представляет собой сложный процесс, основным компонентом которого должна стать эффективная программа адаптации новых сотрудников в компании.*

**Ключевые слова:** адаптация, процесс адаптации, этапы адаптации, программа адаптации молодых специалистов.

В жизни каждого человека переход на новую работу является психологически сложным моментом. Новый сотрудник, придя на новое место работы, непременно задумывается о правильности выбора организации и, в конечном счете, профессии, если не будет ощущать поддержки руководителя и сотрудников. Данный процесс может закончиться нежелательным, но более вероятным исходом — увольнением нового сотрудника, который не смог вписаться в коллектив и производственный процесс, так и не освоившись на рабочем месте [1, с. 119].

Данный процесс в кадровом менеджменте называется адаптацией персонала. Существуют разные теоретические подходы к понятию «адаптация персонала». Анализируя

— оценка персонала и т. д.

Далее был проведен расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала компании ООО «ДВРК Групп». Все предложенные мероприятия окупятся через 1,4 месяца.

Таким образом, применение всего комплекса мероприятий совершенствования системы мотивации и стимулирования персонала компании ООО «ДВРК Групп» повысит всю систему мотивации в компании, что повысит эффективность деятельности компании в целом, что приведет к увеличению прибыли.

определения современных авторов можно говорить, что основное сходство состоит в том, что адаптация персонала, в первую очередь, понимается как процесс, в ходе которого происходит приспособление нового сотрудника к различным аспектам деятельности в организации. Отличие в понимании этого процесса разными исследователями и специалистами, кроется в трактовке этого процесса как одностороннего (с позиции новичка) или взаимного (с позиции организации и нового сотрудника), а также в рассмотрении механизмов лежащих в основе (процесс обучения, информирования, идентификации, изменения установок и поведения и др.).

Служба по управлению персоналом обязательно должна разработать программу адаптационных мероприятий, ко-

торая призвана улучшить организационные условия работы новых сотрудников для быстрого их вхождения в производственный процесс, а также помочь избежать снижения эффективности работы всего предприятия [4, с.87].

Основными целями адаптации являются:

- уменьшение первоначальных издержек. Необходимо принять такие организационные меры, чтобы работник быстрее освоился с процессом порученной работы. Успешная адаптация дает новому работнику возможность быстрее освоить установленные стандарты работы.
- снижение тревожности и неуверенности нового работника. Психологическая помощь, оказываемая сотруднику, помогает ему преодолевать неуверенность в себе.
- сокращение текучести кадров. Процесс текучести кадров неизбежен, но существует ошибочное мнение, что если текучесть кадров по высшему и среднему менеджменту ниже, чем текучесть рабочих, — это не является острой производственной проблемой и не вызывает больших кадровых затруднений.
- экономия времени непосредственного руководителя и коллег. Необходимо оказывать помощь работнику непосредственно в процессе выполнения им возложенных обязанностей, а не заучиванием свое должностной инструкции. У нового работника важно формировать чувство удовлетворенности собственной деятельностью, позитивного отношения к ней [2, с.248].

В тоже время нельзя не учитывать особенности функционирования профессиональных групп. Успешная адаптация сотрудников, отмечает Н. А. Володина, возможна в тех организациях и предприятиях, в которых определены адаптационные программы для работников различных профессиональных групп:

- сотрудники рабочих профессий;
- менеджеры среднего звена;
- менеджеры высшего звена [1, с.124].

Такое разделение позволяет учитывать психологические особенности каждой группы работников и обращать внимание на наиболее значимые вопросы для каждой группы специалистов.

Специалисты по работе с персоналом чаще всего подразделяют адаптацию по направлениям: производственную и внепроизводственную. В рамках производственной адаптации выделяют профессиональную, психофизиологическую, социально-психологическую, организационно-административную, экономическую, санитарно-гигиеническую адаптацию, каждая из которых характеризует определенный процесс.

Исходя из опыта профессиональной деятельности и работы в организации, отмечает Ю. Е. Мелихов, определяют также такие типы адаптации персонала, как первичная и вторичная адаптация. Первичная адаптация — приспособление молодых кадров, не имеющих

опыта профессиональной деятельности. Под вторичной адаптацией подразумевается процесс приспособления сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности, но меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль [3, с.102].

Процесс адаптации состоит из нескольких этапов: оценки уровня подготовленности работника, ориентации, т. е. практического знакомства новичка со своими обязанностями и требованиями, этап действенной адаптации, заключающийся в приспособлении новичка к своему статусу и заключительный этап, завершающийся полноценным функционированием работника в организации.

При разработке программы по адаптации персонала необходимо учитывать факторы: профессиональные, организационно-управленческие, социально-гигиенические, социально-психологические, экономические факторы и индивидуально-психологические особенности новых сотрудников.

Н. Н. Богдан отмечает, что на многих малых предприятиях рабочие места и специальности единичны, и в процессе введения в должность нового работника участвуют все члены коллектива, а адаптация обычно проводится на рабочем месте опытными коллегами. На предприятиях малого бизнеса большую роль играет наставничество как наиболее приемлемая форма обучения новых сотрудников [4, с.213].

Целесообразно растить профессиональные кадры на своем предприятии. Недреение системы наставничества, по мнению З. В. Якимовой, можно считать одним из путей к выходу из печальной перспективы остаться без квалифицированных работников [5, с.136].

Рассмотрение зарубежного и российского опыта в организации процесса управления адаптацией персонала предоставляет нам возможность понять, что можно принять за основу, а что нужно делать самим для построения программы эффективной адаптации в отечественных организациях.

В представленной статье проанализирован процесс адаптации персонала в строительной компании ООО «ООО «Вертикаль — XXI», которая занимается строительством зданий и сооружений и производством общестроительных работ. В основе существующей системы адаптации новых работников лежит программа адаптации сотрудников. Она состоит из общей и индивидуальной части и рассчитана на весь испытательный срок.

Общая часть предполагает формирование общего представления о компании и особенностях взаимоотношений компании и работника и состоит из двух этапов: введение в организацию и введение в подразделение.

Индивидуальная часть включает в себя более детальное ознакомление с особенностями ООО «Вертикаль-XXI», с должностью и спецификой предстоящей работы, приобретение конкретных навыков, и включает в себя два этапа: назначение наставника и вхождение в должность.

Однако, несмотря на правильно выработанную стратегию отдела кадров по управлению процессом адаптации

новичков, наблюдается тенденция по увеличению числа выбывших работников и снижению показателя обновляемости кадров. В таблице 1 показаны данные расчетов те-

кучести кадров. Коэффициент текучести кадров является индикатором здоровья компании и принимаемых в организации управленческих решений [5, с. 19].

Таблица 1. Расчет показателей текучести кадров ООО «Вертикаль — XXI» в 2013–2015 гг.

№	Показатели	Год			Отклонение (+; -) 2015 к 2014 г.
		2013	2014	2015	
1.	Среднесписочное число работников, чел.	58	63	60	+2
2.	Число принятых работников, чел.	7	11	12	+5
3.	Число выбывших работников, чел.	1	5	7	+6
4.	Число работников, уволенных по неуважительной причине, чел.	0	0	0	0
5.	Число работников, проработавших весь отчетный период, чел.	54	58	57	+3
6.	Коэффициент оборота по приему (стр.2/стр.1)	0,1	0,2	0,2	+0,1
7.	Коэффициент оборота по выбытию (стр.3/стр.1)	0,02	0,08	0,12	+0,10
8.	Коэффициент текучести кадров (стр.3/стр.1)	0,02	0,08	0,12	+0,10
9.	Коэффициент замещения кадров (стр.2 — стр.3) /стр.1)	0,1	0,09	0,08	-0,02
10.	Коэффициент постоянства кадров (стр.5 /стр.1)	0,93	0,92	0,95	+0,02

Полученные данные таблицы 1 подтверждают факт снижения обновляемости кадров в ООО «Вертикаль-XXI». Видно, что возрос коэффициент текучести кадров в 2015 году на +0,10 и возрос коэффициент по выбытию.

Проанализировав количество работников предприятия, прошедших адаптацию за последние три года, согласно

представленным в таблице 2 данным, можно отметить следующее. За анализируемый период наблюдается рост количества работников предприятия, прошедших адаптацию (прирост в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 71,4 %). При этом доля работников, прошедших адаптацию, на протяжении всего периода составляла 100 %.

Таблица 2. Количество работников ООО «Вертикаль — XXI», прошедших адаптацию в 2013–2015 гг.

№	Показатели	Год			Отклонение, %		
		2013	2014	2015	2014/ 2015	2015/ 2014	2015/ 2013
1.	Количество принятых работников, чел.	7	11	12	57,1	9,1	71,4
2.	Количество работников, прошедших адаптацию, чел.	7	11	12	57,1	9,1	71,4
3.	Доля принятых работников, прошедших адаптацию, чел.	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0
4.	Количество молодых специалистов, прошедших адаптацию, чел.	6	5	2	-16,7	-60	-66,7
5.	Доля молодых работников в общем количестве адаптированных работников, %	85,7	45,4	16,7	-47,0	-64,8	-80,5

В тоже время наблюдается отрицательная динамика снижения доли молодых специалистов, прошедших адаптацию, с 6 чел. в 2013 г. до 2 чел. в 2015 г. При этом их доля снизилась с 85,7 % до 16,7 %. Данная тенденция связана, прежде всего, с сокращением численности принятых молодых специалистов. Это может привести в дальнейшем к нехватке квалифицированного персонала, нарушению преемственности кадров, отсутствию потенциала для формирования резерва, и причиной такой ситуации является неэффективная программа по адаптации молодых кадров.

В результате проведенного исследования можно констатировать тот факт, что проблемы, с которыми сталкиваются

новые сотрудники, можно разделить на профессиональные, связанные со служебными обязанностями и коммуникационные, связанные с проблемами с сослуживцами. Основными проблемами, возникающими при процессе адаптации сотрудников в ООО «Вертикаль — XXI», являются слабая коммуникация внутри предприятия, а также низкий уровень осведомленности руководителей о тех или иных возможностях и требованиях по отношению к новичкам и непонимание ими важности адаптационного процесса. Наибольшую сложность организация испытывает с вовлечением и удержанием молодежи, что, в конечном счете, приводит к субъективному кадровому дефициту.

С целью совершенствования существующей системы адаптации персонала, и прежде всего адаптации новичков, удержанию молодежи в организации — руководству ООО «Вертикаль-XXI» предлагается внедрить комплексную политику в области работы с новыми сотрудниками, в частности с молодыми сотрудниками. Так, например, рекомендуется проведение конкурса «Лучший молодой специалист года»; организация и проведение практики студентов и учащихся высших, средних и начальных профессиональных учебных заведений; участие молодежи предприятия в отраслевых конкурсах и т. д. Это очень актуально, так как, пишет

О. В. Горшкова, сегодня существует проблема адаптации выпускников региональных вузов к запросам рынка [2, с.251].

На реализацию новой программы по организации процесса молодых специалистов ООО «Вертикаль — XXI» предполагается затратить 1576,8 тыс. руб. Внедрение новой программы по адаптации новых работников позволит увеличить производительность труда на 30%.

Таким образом, реализация мероприятий приведет к росту показателей деятельности предприятия, что будет выражаться в росте уровня доходов и положительно скажется на прибыльности и рентабельности предприятия.

#### Литература:

1. Володина, Н. А. Особенности адаптации: от рабочего до руководителя / Н. А. Володина // Справочник кадровика. — 2015. — № 3. — С. 123–129.
2. Горшкова, О. В. Проблемы адаптации регионального вуза к условиям формирования национальной системы квалификации / О. В. Горшкова, Л. Ю. Фалько, И. П. Черная // Вестник Университета (Государственный университет управления), 2013. — № 15. — С. 247–253.
3. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учеб.-практич. пособ. / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малугев. — М.: «Дашков и К°», 2013. — 344 с.
4. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе: колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток. Изд-во ВГУЭС, 2015. — 240 с.
5. Якимова, З. В. Феномен кадрового дефицита: Характерные признаки, причины возникновения, последствия / З. В. Якимова, Ю. Е. Вакулич // Сборник докладов третьей межрегиональной научно-практической конференции «Управление персоналом: как привлечь, удержать и мотивировать ценных сотрудников» 11–12 декабря 2012 г. — Великий Новгород: НГУ им. Ярослава Мудрого, 2012. — С. 133–137.

## Франчайзинг как инновационный метод ведения предпринимательской деятельности в Оренбурге

Мельникова Татьяна Федоровна, кандидат экономических наук, доцент;  
Мельникова Светлана Андреевна, студент  
Оренбургский государственный университет

*В статье рассмотрены теоретические и практические аспекты франчайзинга. Определены основные его виды и области применения. Проведен анализ популярных и новых франшиз Оренбурга.*

**Ключевые слова:** франчайзинг, франшиза, франчайзер, франчайзи, торговля, коммерческая деятельность, товарный франчайзинг, производственный франчайзинг.

**В** настоящее время торговля развивается очень активно. Рынок сильно насыщен дифференцированными товарами. Покупатель все больше потребляет разнообразные продукты и пользуется теми или иными услугами в различных сферах, а, следовательно, и возрастает спрос.

Наряду с этим фактом многие бизнесмены хотят извлечь из этого прибыль и заняться предпринимательской деятельностью. В связи с этим у большинства из них возникает интерес к франчайзингу, как к способу создания стабильной и гибкой сети магазинов при этом, не вкладывая свои собственные средства.

Рассмотрим франчайзинг, как одну из форм современной торговли.

Франчайзинг — это форма продолжительного делового сотрудничества нескольких фирм, при котором компания с известным на рынке именем перепродает права на него вместе с технологией производства или продажи товара или услуги независимым от нее предприятиям. [1]

Иными словами, головная компания, в основном это крупная, достаточно известная потребителям фирма должна заключить договор с предприятием, которое развивается самостоятельно. Договор должен включать предоставление данному предприятию исключительного права на выпуск

определенных товаров и их сбыт, а также оказания услуг под торговой маркой данной фирмы.

Такая форма достаточно удобна для таких малых предприятий, деятельность которых только начинается, так как у материнской компании есть определенная репутация и имидж, а также торговая марка, к которой привык потребитель, и вследствие этого вновь открывшейся компании нет необходимости затрачивать свои средства на рекламу.

Как правило, во франчайзинге учувствуют две стороны.

Франчайзер — это компания, которая выдает лицензию или передает в право пользования свой товарный знак, технологию и отличительные особенности. [4]

Франчайзи — это человек или компания, которая покупает её и выплачивает сервисную плату (роялти) за использование товарного знака и технологий. [4]

Франшиза — это есть ни что иное как сам бизнес, который франчайзер продает франчайзи.

Данная тема очень актуальна, сейчас такой метод ведения бизнеса прочно зарекомендовал себя как один из самых надежных механизмов, которые позволяют развить его довольно быстро. По статистике, только 15% самостоятельных компаний в первые 5 лет остаются на рынке, а среди франчайзинговых предприятий этот процент гораздо выше, ведь каждые 7 из 8 организаций развиваются успешно.

Одним из колоссальных примеров франчайзинга является сеть ресторанов быстрого питания «Subway», которая имеет больше 40 000 точек в более 100 странах мира. Сеть, которая открылась в 1965 году, сейчас имеет оборот более 10 млрд долларов в год.

Например, компания «AnytimeFitness», которая является крупной сетью фитнес залов, разрастается с огромной скоростью. За время своего существования, с 2002 года, насчитывается более 2000 открытых фитнес центров. В России этой сети ещё нет.

В России же одной из самых известных франшиз является ресторан быстрого питания, а именно McDonald's, 418 точек которого располагается в 82 городах. В городах, где его нет, о нем все знают, благодаря большому количеству рекламы с телевидения.

Город Оренбург тоже не стал исключением, в нем располагается большое количество крупных и популярных

предприятий, которые многие потребители посещают уже не первый год. [2] К таким можно отнести: магазины женской, мужской и детской одежды «O'stin», оздоровительные центры женского фитнеса «Тонус-клуб», парфюмерно-косметический магазины «Летуаль», сеть ресторанов быстрого питания «BurgerKing», магазины бытовой техники и электроники «Эльдорадо», магазины женского нижнего белья «Incanto», фитнес клубы «AlexFitness». Если говорить об ушедших с рынка предприятиях, работающих по франшизе, ярким примером может служить магазин одежды «KiraPlastinina», который закрылся в начале 2015 года. На основе этих данных можно сделать вывод, что около 98% предприятий, работающих по франшизе остается в г. Оренбурге, такой высокий процент говорит о том, что данный бизнес является выгодным, следовательно, тенденция позволяет распространения новых франшиз. [3] Более подробно с этим можно ознакомиться на рисунке 1.

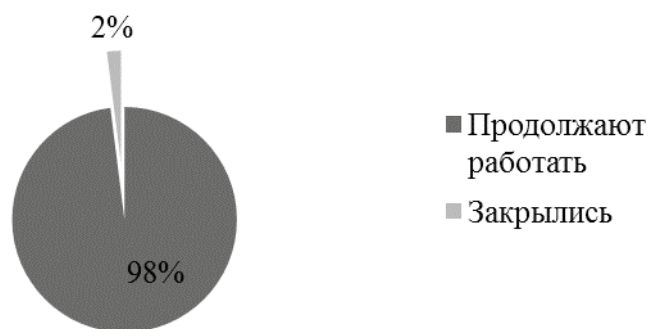


Рис. 1. Соотношение работающих и закрывшихся предприятий работающих по франшизе в Оренбурге

Был проведен анализ предприятий, работающих по франшизе в городе Оренбурге, появившихся в последнее время, среди которых были рассмотрены: сеть ресторанов быстрого питания «BurgerClub», кафе мороженное «33 пингвина», кофейня формата «кофе с собой» «CoffeeLike», гонконгские вафли с начинкой «BubbleTime», ресторан доставки японской кухни, итальянской пиццы, и китайской лапши «Farfor».

Конкретные цифры по каждому показателю представлены в таблице 1.

Таблица 1. Соотношение основных показателей недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбург

	«Bubble Time»	«Burger Club»	«Coffee Like»	«Farfor»	«33 Пингвина»
Стартовые инвестиции, руб.	290 000	2 950 000	500 000	789 000	1 200 000
Вступительный взнос, руб.	400 000	0	250 000	200 000	350 000
Срок окупаемости, мес.	6	7	2	6	6
Роялти,%	3,5	2	3	4,5	0

Первым показателем анализа были стартовые инвестиции. Самой дорогой франшизой из представ-

ленных оказался «BurgerClub», его стартовые инвестиции составляют 2 950 000 рублей, а гонконгские вафли



«BubbleTime» оказались с самыми минимальными начальными инвестициями, а именно 290 000 рублей. Подробнее с этим показателем можно ознакомиться на рисунке 2.

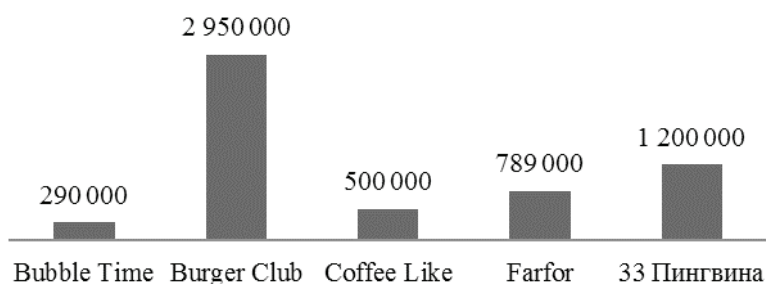


Рис. 2. Соотношение стартовых инвестиций недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбург

А вот если говорить о вступительных взносах, то у этой фирмы он самый максимальный, а у фастфуда «BurgerClub» он и вовсе равен 0. Соотношение вступительных взносов недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбурге, представлены на рисунке 3.

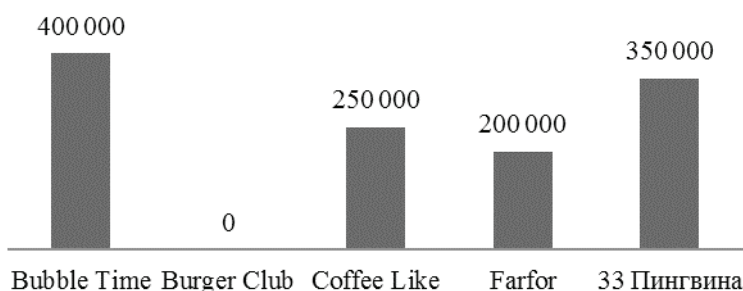


Рис. 3. Соотношение вступительных взносов недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбурге

В основном бизнес представленных компаний окупается за полгода, самый быстрый срок окупаемости составляет 2 месяца и принадлежит сети «CoffeeLike», самый долгий срок окупаемости 7 месяцев у «BurgerClub». Процент соотношения сроков окупаемости представлен на рисунке 4.

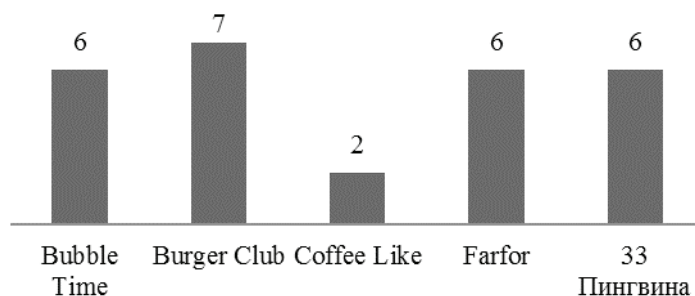


Рис. 4. Соотношение сроков окупаемости недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбурге

Что касается ежемесячных выплат роялти, кафе мороженное «33 Пингвина» их не выплачивает, а сеть ресторанов доставки «Farfor» выплачивает головной компании 4, 5% от оборота.

На рисунке 5 подробнее рассмотрен процент ежемесячных выплат.

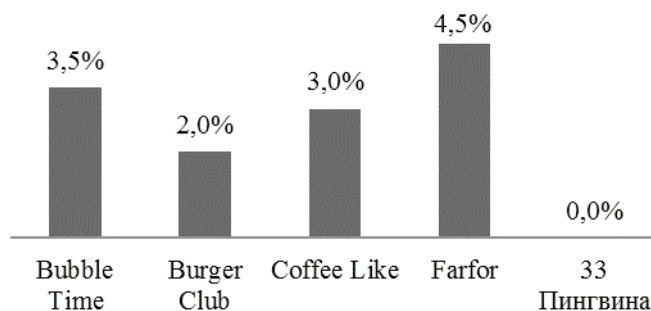


Рис. 5. Соотношение ежемесячных выплат недавно открывшихся предприятий, работающих по франшизе в г. Оренбурге

Также в городе Оренбург есть предприятия, которые сами продают франшизу, например компания окна «Висла», которая занимается продажей и установкой пластиковых окон. В 2000 году в Оренбурге был открыт небольшой цех по изготовлению окон по ГОСТу. Сегодня открыта сеть офисов продаж в 26 городах России, среди которых Оренбург, Самара, Москва, а также официальные представительства в Оренбургской области, республике Башкортостан и Казахстане.

Еще одним примером франчайзинга в Оренбурге может служить фабрика знаменитых Оренбургских пуховых платков, которая предлагает разнообразную пуховую продукцию. Сеть фирменных магазинов уже расположена в Орске, Бузулуке, Новотроицке, Иркутске, Кисловодске, Мурманске, Норильске и Казане. Первоначальные инвестиции составляют 350 000 руб., в которые входят: торговое оборудование 100 000 руб. и товарный запас 250 000 руб., период окупаемости один сезон, то есть 3 месяца, а при открытии в предновогодний сезон срок окупаемости уменьшается до 2 месяцев.

Со временем в городе Оренбурге открываются не только новые отечественные или зарубежные франшизы, но также, город предоставляет и свои, количество которых будет только расти. Также, в городе Оренбург существуют некоторые предприятия, которые тоже могли бы продавать свою франшизу и пользоваться успехом, например сеть

кондитерских магазинов «Винни Пух», сеть салонов оптики «Дилор», торговая сеть молочной продукции «Летний Луг», национальная водная компания «Живая вода». На сегодняшний день эти предприятия размещены непосредственно в городе Оренбурга, а также в пределах Оренбургской области.

В условиях увеличения оборотов крупных и средних торговых компаний франчайзинг становится одним из самых эффективных инструментов выживания малого бизнеса. Перспективы развития франчайзинга в Оренбурге имеют позитивную тенденцию. Об этом говорит ежегодное увеличение предприятий, работающих по франшизе, а также предприятий, имеющих желание развиваться по данной схеме. Особенным спросом рынок франчайзинга в городе Оренбург стал пользоваться наибольшим спросом. Этому способствует улучшение качества самих франшиз, усовершенствование технологий, а также увеличение количества наглядных примеров, иллюстрирующих эффективность работы по франшизе.

У каждого бизнеса свои особенности и подводные камни, каждая сфера предполагает под собой определенный ряд обязанностей и требует определенный склад мышления. Но какую бы франшизу не приобрел предприниматель, ему надо быть готовым к тому, что этому делу нужно отдаваться целиком и полностью, чтобы добиться высоких результатов.

#### Литература:

1. Астремский А. Д. Современные тенденции развития франчайзинга как формы ведения малого бизнеса // Транспортное Дело России. 2012. № 9.
2. Лапаева М. Г. Развитие предпринимательства в Оренбуржье // Вестник ОГУ. 2011. № 1.
3. Лужнова Н. В., Волкова Н. В., Шихорина О. В. Зарождение торговли и предпринимательства в Оренбургской области // Новый университет. Серия «Экономика и право». 2013. № 5 (27).
4. Сибгатуллин Р. Т. Франчайзинг в России // Актуальные вопросы экономических наук. 2012. № 25–2.
5. Чистанов Т. О. Проблемы развития франчайзинга в России // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований. 2013. № 5.

## Процесс внедрения системы грейдов на предприятии

Месропян Мария Артуровна, студент;  
Царев Владислав Евгеньевич, студент;  
Вершина Дарья Андреевна, студент  
Дальневосточный федеральный университет

*В центре внимания исследовательской работы лежит вопрос, затрагивающий определенную разновидность материальной мотивации персонала — систему грейдов. В статье будут рассмотрены все этапы и их составляющие процесса грейдирования на предприятии.*

**Ключевые слова:** организация, управления, персонал, мотивация, грейдинг

Термин «грейдинг» в среде современных руководителей становится весьма популярным в России, и обозначает инструмент, который, может помочь организации «навести порядок» в системе оплаты труда. Внедрение системы грейдов может решить массу проблем, связанных с постоянной частью заработной платы. К таким проблемам можно отнести: несбалансированность системы оплаты труда относительно рынка труда (выплаты либо выше, либо ниже рыночных ставок); размер оклада определяется сугубо личным мнением руководителя; незначительная разница в суммарных выплатах работникам, занимающих одинаковые должности, но выполняющих при этом работу с различной эффективностью (тем самым теряется интерес у сотрудников к повышению своего профессионального уровня); сотрудники считают систему оплаты труда несправедливой и т.д. Такого рода проблем в одной организации может насчитываться огромное количество. Именно поэтому многие руководители в последнее время используют наиболее распространенную и эффективную систему материальной мотивации сотрудников — систему грейдов.

### Внедрение системы грейдов

Для эффективного внедрения системы грейдов в компании необходимо предварительно провести детальную диагностику, включающую в себя следующие пункты [1]:

- 1) определение этапа развития компании;
- 2) расчет масштабов вероятных преобразований;
- 3) четко сформулированная цель проекта;
- 4) условия успешной реализации потенциального проекта.

Если в результате компания решает внедрить систему грейдов, то ей необходимо сделать выбор каким способом она это сделает. Существует три способа внедрения методики [3]:

- 1) абонирование консультанта из международной консалтинговой фирмы;
- 2) абонирование консультанта из российских консалтинговых организаций или независимых консультантов;
- 3) выработка собственной методики, учитывая особенности своей компании.

### Этапы и их составляющие процесса грейдирования на предприятии

Процесс грейдирования на предприятии производится по определенному алгоритму, состоящему из нескольких этапов:

1. Описание должностей. Для описания должностей используются различные методы анализа работ [1, с. 314–317]:

- a) Анкетирование — письменный опрос, с помощью которого можно получить сведения от сотрудника. Применяя данный метод получают данные от большой группы работников;
- b) Интервьюирование — устный опрос, который проводится по определенному плану. Можно провести интервью, используя такие вопросы как: «Осуществляете ли вы контроль над работой других сотрудников?», «Какие должностные обязанности вы выполняете?», «Хотели бы вы пройти дополнительные курсы для повышения своей квалификации?» и др.;
- c) Наблюдение — применяется тогда, когда работа сотрудника представляет собой повторяющиеся действия или задачи, поставленные перед ним, и которые можно решить за короткий промежуток времени.

На основе результатов анализа работ проводится оценка каждой должности, содержащая в себе: общую информацию; связь с работниками структурных подразделений и взаимодействие с сотрудниками других компаний, а также внешними организациями; возлагаемая ответственность; обязанности; личные качества работника.

2. Определение значимости должности. Оценка значимости должности проводится с помощью специализированного опросника. Оценку человеческих ресурсов обычно проводят по следующим критериям [1, с. 317–321]:

- a) Присутствие знаний и опыта, необходимых сотруднику для выполнения поручений руководителя.
- b) Наличие способностей, присущих этой должности, которые понадобятся при решении проблем.
- c) Степень ответственности сотрудника за каждое свое действие, а также действия своих подчиненных. В результате экспертным методом должности на предприятии получают балльную оценку и распределяются в соответствии с ней. Экспертами могут быть не только руководители, но и консультанты.

3. Построение системы грейдов.

Расположение должностей происходит по иерархии. Обуславливается это тем, сколько баллов они набрали, либо какие были установлены ранги. Следующим шагом является их классификация по грейдам. Грейды представляют

собой фиксированный диапазон баллов, где для каждого грейда существует свой интервал оплат [2].

#### 4. Установление диапазонов должностных окладов.

Среди большинства организаций распространен такой подход к установлению диапазона должностных окладов, как «Вилковый». [1, с.115] Он является ключевым для установления соответствий любого грейда. Грейды формируются различными методами. Если воспользоваться неаналитическим методом — грейды создаются на основе рангов. Если использовать аналитический метод, то здесь важно определить диапазон оценок.

Для определения интервалов грейдов существует несколько способов [2]:

- а) Разделение оценок по одинаковым промежуткам образует диапазон должностных окладов, входящих в любой грейд;
- б) Для того, чтобы определить интервал диапазона применяют такой метод, как группировка должностей работников одной категории. Далее устанавливается интервал для базовой оплаты труда, относящихся к отдельным грейдам.

Рекомендуется при создании «вилки» окладов учитывать рыночную величину оплаты труда. [2, с.64]. В том случае, если принимать учитывает только рыночные значения, то может возникнуть факт нарушения объективности при определении заработной платы. Чтобы предотвратить ошибку, следует проводить соответствия между окладами тех или иных должностей. Рассматривая тот факт, что средняя величина оклада может быть выше установленного компанией диапазона, полагается произвести переоценку должностей, увеличить минимальный оклад, полагающийся отдельной должности, ввести индивидуальные надбавки. В результате снизится текучесть кадров. [3]

В итоге необходимо сравнить фактический оклад с «вилками», определенными для каждого грейда. На основании этого необходимо внести корректировку в размер оклада должностей.

#### 5. Внедрение системы грейдов.

На этом этапе очень важную роль играет информирование работников об изменении должностных окладов. Для оповещения сотрудников должны проводиться следующие мероприятия [1, с. 330–334]:

- а) Общее собрание работников, на котором они будут проинформированы о проекте и результатах;
- б) Привлечение руководителей структурных подразделений;
- в) Подготовка информационных систем;
- г) Проведение мероприятий внутри структурных подразделений.

Если соблюдать все этапы процесса грейдинга на предприятии, то система грейдов в конечном итоге может проявлять ряд преимуществ, основные из которых следующие:

- 1) помощь в управлении фондом оплаты труда;
- 2) гибкость системы начисления заработной платы;
- 3) устранение дисбаланса системы оплаты труда на предприятии относительно рынка труда;
- 4) повышение эффективности работы сотрудников;
- 5) оптимизация расстановки трудовых ресурсов.

#### Заключение

В заключении были сделаны следующие выводы:

- 1) Под грейдингом стоит понимать группировку должностей с целью стандартизации оплаты труда на предприятии;
- 2) Технологии внедрения грейдинга различны, но все они опираются на пять основных этапов (стандартный алгоритм);
- 3) Основным преимуществом грейдинга можно считать обеспечение на предприятии эффективной системы вознаграждения, включающей оклады и премии; Основным недостатком будет являться сложность внедрения данной системы и ее дальнейшего поддержания в рабочем состоянии;
- 4) В условиях нынешней экономики система грейдинга является неотъемлемой частью повышения общей эффективности работы организации.

#### Литература:

1. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: Учебник [Текст] / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова, М. В. Ловчева — Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 524 с.
2. Чемяков В. П. Грейдинг: технология построения системы управления персоналом / В. П. Чемяков — Издательство: Вершина, 2007–2008 с.
3. Ленская И. Ю. Управление персоналом: практикум. Часть 1. Основы управления персоналом [Электронный ресурс] // И. Ю. Ленская, Н. С. Субочев — Изд-во Волгоградского филиала ФГБОУ ВПО РАНХиГС (Волгоград), 2014. — Режим доступа: <http://vlgr.ranepa.ru/>
4. Цимбалюк С. Грейдовая система оценивания должностей и оплаты труда: методология, методика, практика [Электронный ресурс] // HR-лига (сообщество кадровиков и специалистов по управлению персоналом) — Режим доступа: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1317>
5. Чуланова О. Л. Применение компетентностного подхода при разработке системы оплаты труда персонала [Электронный ресурс] // Наукovedение (электронный журнал). — 2014. № 6 (25). — Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/15EVN614.pdf>;

## Методы управления рисками в предпринимательской деятельности

Месропян Мария Артуровна, студент  
Дальневосточный федеральный университет

*В статье анализируются риски, которые могут возникнуть в предпринимательской деятельности и методы управления ими. Предпринимательская деятельность может быть рискованной вследствие того, что многие предприниматели не учитывают возможные риски при открытии своего бизнеса или рассматривают лишь некоторые актуальные риски.*

**Ключевые слова:** риск, предпринимательская деятельность, рынок, управление риском, анализ

В настоящее время изучение рисков, появляющихся в результате функционирования организации особенно актуально, ведь предпринимательство беспрестанно развивается и перед руководителем стоит задача: как можно тщательней продумать возникновение рисков, а также меры их предупреждения.

Любая организация подвержена рискам, а руководители несут ответственность за те или иные принимаемые ими решения. Предприниматель, который умеет рисковать, причем в нужный момент часто оказывается вознагражденным.

Наличие рисков имеет прямую связь с неопределенностью. В широком смысле под риском понимают вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в ходе наступления рисковых событий.

Существует множество классификаций рисков, но выделяются наиболее распространённые.

Риски делятся на две обширные группы по источникам возникновения: внутренние и внешние. [3]

1. Внешние риски — это риски, которые не зависят деятельности предприятия. На этот вид риска предприятие в результате своего функционирования повлиять не может. К внешним рискам относят рыночные риски, а именно валютные, ценовые и другие.

2. К внутренним рискам относят те риски, которые имеют прямую связь с деятельностью организации. Это в основном риски, связанные с ресурсами компании, такие как недооценка своих партнеров, найм неквалифицированного персонала и другие. Внутренние риски предприятие может контролировать и предотвратить негативные последствия за счет эффективного управления.

Риски классифицируются и по сферам проявления.

1. Производственный риск связан с тем, что компания не может выполнить свои обязательства по причине непредвиденных рисков, связанных с влиянием окружающей среды, а также неквалифицированной эксплуатацией оборудования.

2. Коммерческий риск возникает тогда, когда предприниматель реализовывать закупленные товары или оказывать услуги.

3. Финансовый риск может возникнуть в том случае, когда фирма не может выполнить свои финансовые обязанности.

4. Страховой риск — это риск, возникающий в момент наступления страховых явлений, в результате которых страховщик должен выплатить страховую сумму. [4]

Риски можно группировать и по последствиям.

1. Допустимый риск — риск, в результате которого компания может потерять всю свою прибыль.

2. Критический риск — риск, при котором компания может потерять выручку.

3. Катастрофический риск — риск, при котором в компании наступает дефолт.

Для того, чтобы руководитель принимал правильные решения ему необходимо анализировать риски. Анализ рисков может быть качественным и количественным.

Качественный анализ позволяет определить все неблагоприятные события, анализировать возможные негативные последствия, а также разработку мероприятий, которые позволят минимизировать риски.

Качественный анализ [3] при котором выявляемые риски делятся на четыре зоны: безрисковая, допустимого, критического и катастрофического рисков представлен на рисунке 1.

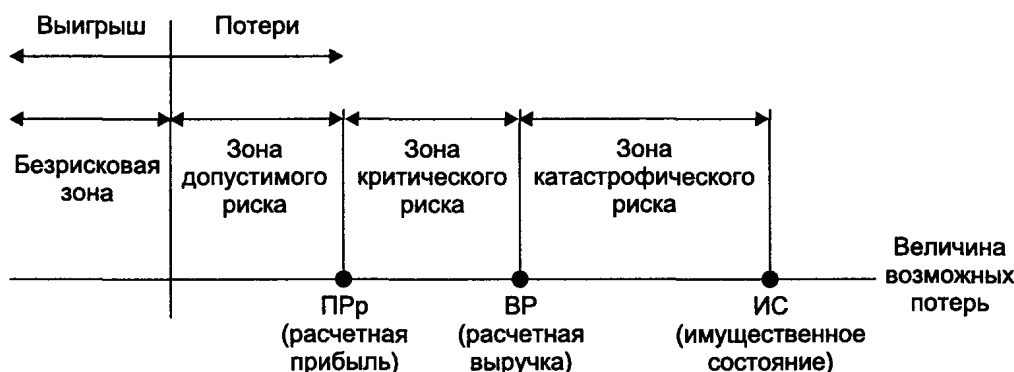


Рис 1. Зоны рисков

Качественный подход применяется в том случае, если требуется быстрое принятие решения. Следует отметить, что выводы, сделанные при помощи качественного анализа необходимы для проведения количественного анализа.

Количественный анализ. Наиболее часто встречающимся методом количественного анализа является анализ чувствительности.

Анализ чувствительности подразумевает определение критических точек бизнеса.

Критическими точками считаются темпы роста или снижения различных переменных, которые могут оказать негативное влияние на размер получаемой прибыли.

Руководитель должен уметь рассчитывать вероятные риски, а также предпринимать меры для того, чтобы снизить уровень риска и вернуть возможные потери.

Все это лежит в основе риск-менеджмента. Главная цель — не допустить потерю имущественного состояния (банкротства). [2]

Управление рисками — это относительно новое понятие для российской экономики, что связано с тем, что Россия относительно недавно перешла к рыночной экономической системе.

При помощи управления рисками можно выявить возможные последствия предпринимательской деятельности в рискованной ситуации, разработать меры, с помощью которых можно предотвратить или уменьшить ущерб от воздействия рискованных факторов, изученных недостаточно хорошо, а также разработать такую стратегию, чтобы нейтрализовать негативные результаты.

Процесс управления рисками включает в себя следующие этапы: [1]

- 1-й этап. Анализ рискованной ситуации
- 2-й этап. Определение проблемы, используя анализ внешней и внутренней среды — организации, а также выявление причин провала.
- 3-й этап. Определение причины появления и типов риска.
- 4-й этап. Анализирование взаимоисключающих вариантов решений.
- 5-й этап. Принятие решения предпринимателем.
- 6-й этап. Подбор способов воздействия на риск: снижение, сохранение, передача
- 7-й этап. Контроль и реализация результатов.

Существует большое количество способов управления рисками, я выделю следующие методы:

1. Ликвидация
2. Предупреждение потерь и контролирование ими
3. Страхование
4. Поглощение

Дадим характеристику четырем методам управления риском на предприятии:

1. Под ликвидацией необходимо понимать отказ от выполнения рискованного шага. Но следует учитывать, что это может привести к потере прибыли.

2. Предупреждение потерь и контролирование ими как способ управления риском означает выполнение действий, с помощью которых можно предусмотреть негативные последствия, предвидеть случайности, а также контролировать размер потерь, если они неминуемы.

3. Суть страхования заключается в том, что вкладчик капитала согласен отказаться от некоторой доли выручки, с целью избежания риска.

Страхование как способ управления риском означает два вида действий:

- a) распределение потерь между всеми предпринимателями;
- b) заключение договора со страховой компанией.

Крупные компании обычно прибегают к самострахованию, т. е. создают собственные резервные фонды за счет откладывания денежных средств, с помощью которых впоследствии организация может покрыть свои убытки. Таким образом фирма избегает от заключения сделки со страховой компанией.

4. Под поглощением понимают принятие убытка и отказ от его страхования. Этот метод применяют в том случае, если сумма ориентировочного убытка настолько мала, что можно не придавать ей значения.

Предприниматели должны платить налоги государству, вернуть долги кредиторам, уверить поставщиков о платежеспособности потребителей, поэтому результаты деятельности предприятия должны быть прозрачными. Инвесторы (акционеры), прежде чем вкладывать свои деньги, рассчитывают уровень рискованности своих инвестиций, а также рассчитывают оптимальный уровень доходности. Из этого следует, что надо уделять большое внимание рискам, которые могут возникнуть в процессе функционирования предприятия, а также разрабатывать меры по их предупреждению. Для того, чтобы выбрать метод управления риском, необходимо проанализировать конкретную ситуацию на конкретном предприятии. Компетентность руководителя также имеет огромное значение, ведь нужны исключительные умения и знания, чтобы сформулировать стратегию управления риском. Предварительно составленных инструкций, которые можно применить на все случаи жизни не существует, исходя из этого при принятии решения следует основываться на общеметодологические подходы, приспособляя их к конкретной ситуации.

### Заключение

Риски появляются и воздействуют на предприятия, вне зависимости от уровня стабильности на рынке. Это влияние, в основном, носит отрицательный характер, а также может довести компанию до кризиса.

Но не стоит рассматривать риски как только негативное явление. С одной стороны, риски представляют опасность для организации, а с другой стороны помогают рынку освободиться от немобильных компаний.

Для результативного управления рисками следует осуществлять анализ, количественную и качественную оценку ущерба и возможности появления рисков. Сам процесс

управления рисками является многоступенчатым и непостоянным и для успешного функционирования предприятия необходимо организовывать эффективную систему управления рисками.

#### Литература:

1. Антонов Г. Д., Иванова О. П., Тумин В. М. Управление рисками организации: Учебное пособие /. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. — 153 с.
2. Бартон Л., Шенкир Г., Уокер Л. «Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься». — М.: Изд. дом Вильямс, 2003. — 208 с.
3. Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: [Текст] / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин / Учебное пособие — М.: Дашков и К — 2005—179 с.
4. Юрлова Н. С., Скачок И. В. Управление рисками [Электронный ресурс] // КиберЛенинка (научная электронная библиотека). — 2014 / Вестник НГИЭИ. — Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami>

## Структурно-логическая схема алгоритма процесса обеспечения экономической устойчивости предприятия

Мешалкина Евгения Владимировна, магистрант

Волгоградский филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

*Статья рассматривает решение проблемы экономической устойчивости промышленных предприятий. Предлагает этапы реализации экономической устойчивости. Так же дает возможность рассмотреть результаты проведенного анализа.*

**Ключевые слова:** экономическая устойчивость, этапы, внутренняя и внешняя среда, анализ, факторы, промышленность, проблемы

Для решения проблем экономической устойчивости промышленных предприятий актуальна разработка алгоритма процесса ее обеспечения. Без формулирования определенной последовательности выполнения соответствующих действий предприятие может столкнуться с значительными трудностями в решении проблем, препятствующих повышению уровня его экономической устойчивости. Многообразие и изменчивость внутренних и внешних факторов, влияющих на экономическую устойчивость предприятия требуют применения комплексного подхода к развитию внутренних формирующих ее параметров. В условиях рынка очень высока степень свободы предприятия в выборе путей формирования и реализации своей хозяйственной деятельности, но степень экономической ответственности прямо пропорциональна объему свободы.

Алгоритм процесса обеспечения экономической устойчивости предприятия предполагает последовательную разработку и реализацию комплекса мер, цель которых состоит в определении и разрешении внутренних и внешних противоречий, удержании равновесия и минимизации рисков предприятия при изменении внутренних и внешних факторов посредством экономических, финансовых, организационных и прочих мероприятий. Данный алгоритм ориентирован на выявление и компенсирование всех негативных возмущающих воздействий на предприятие.

При реализации алгоритма обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия важно учиты-

вать его адаптивный потенциал как возможность реагировать с положительным для себя результатом на множественные изменения внутренней и внешней сред, которые присущи рыночной системе хозяйствования. Адаптивность как свойство и критерий оценки экономической устойчивости предприятия не нашел непосредственного применения при измерении ее уровня. Но адаптивность проявляется через другие показатели экономической устойчивости предприятия, что выявляет степень его способности приспособляться к тем или иным возмущениям, компенсировать их негативные последствия.

На наш взгляд, процесс обеспечения экономической устойчивости предприятия должен реализовываться в три основных этапа: анализ внутренней и внешней сред; разработка мероприятий достижения предприятием экономической устойчивости; исполнение намеченных планов. Проведение предлагаемых мероприятий должно реализовываться в строгой последовательности, что является условием повышения уровня экономической устойчивости предприятия за счет перераспределения его внутренних ресурсов и достижения эффективной сбалансированности их использования. Четкая последовательность реализации этапов алгоритма может позволить предприятию снизить риски нарушения экономического равновесия, отклонения от траектории позитивного развития, а также потерь и убытков за счет корректирования целей в зависимости от качественных

и количественных изменений внутренних и внешней сред. Структурно-логическая схема алгоритма процесса обеспечения экономической устойчивости предприятия представлена на рис. 6.

Задачей первого этапа алгоритма является исследование внутренней и внешней сред. Здесь важно выявить отраслевую специфику формирования экономической устойчивости промышленного предприятия. Это поможет определить набор критериев и показателей для измерения уровня устойчивости предприятий той или иной отрасли, что в итоге сделает ее оценку более точной. Некоторые отраслевые особенности функционирования промышленных

предприятий могут требовать расширения перечня критериев и показателей, традиционно используемых наукой для оценки их экономической устойчивости.

Анализируя внутреннюю среду можно не только выделить критерии и показатели ее оценки, но и придать им весовое наполнение с помощью коэффициентов. Таким образом, обозначаются наиболее значимые показатели экономической устойчивости предприятия изменение которых в большей степени повлияет на изменение ее уровня. Весовое наполнение показателей экономической устойчивости предприятия должно найти отражение при составлении метода ее оценки

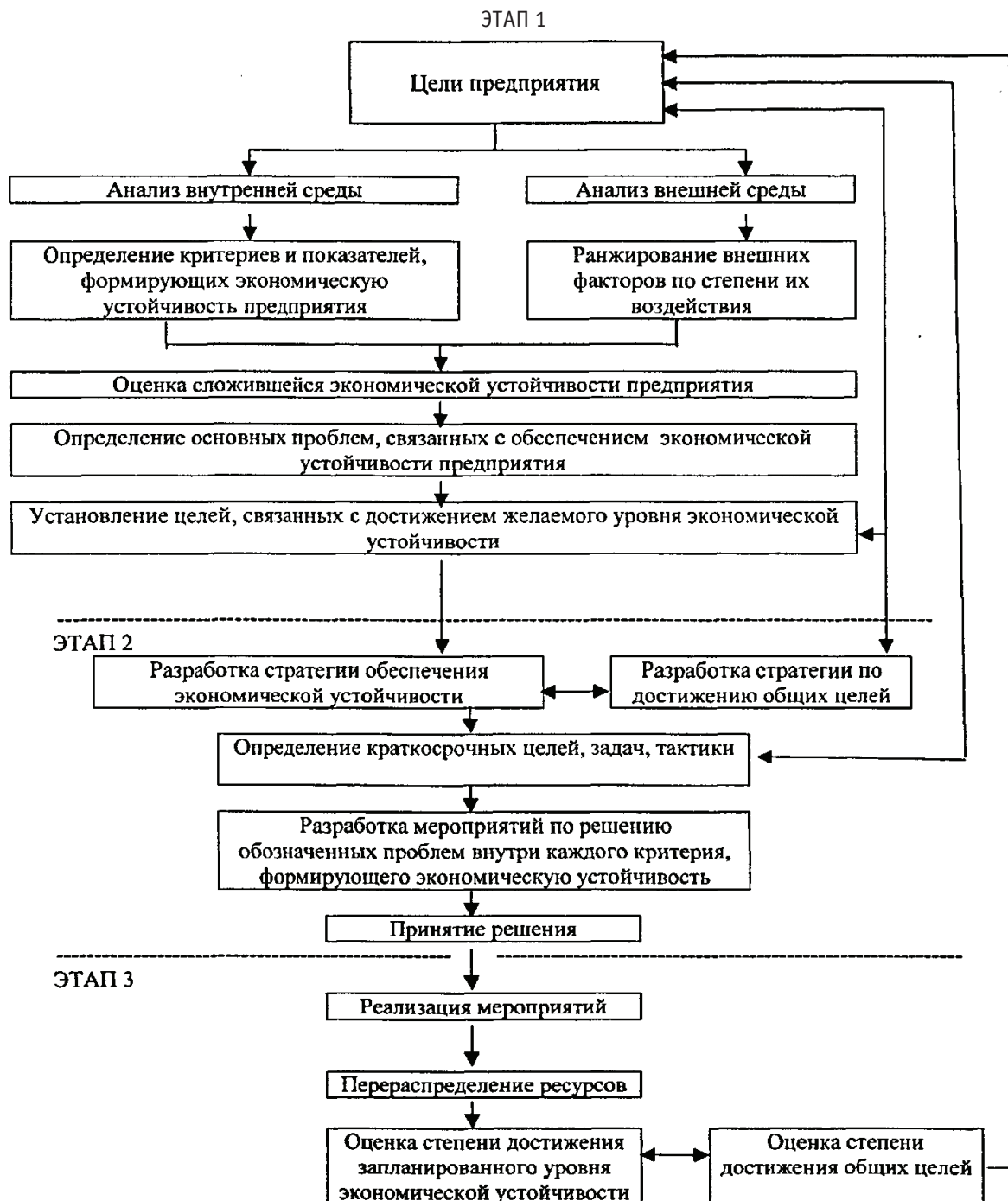


Рис. 1. Структурно-логическая схема алгоритма обеспечения экономической устойчивости предприятия



Исследование внешней среды обозначает внешние факторы, влияющие на экономическую устойчивость предприятия. При этом важно их ранжировать по степени воздействия на предприятия в настоящий период времени и отслеживать дальнейшие изменения воздействия внешних факторов. Это позволит предприятию определить наиболее значительные позитивные и негативные воздействия внешней среды. У предприятия появляется возможность подготовиться к позитивным изменениям внешней среды и получить наибольший положительный результат, а также максимально компенсировать ее негативные возмущения.

Одним из основных действий первого этапа алгоритма является оценка экономической устойчивости предприятия. Метод оценки устойчивости предприятия должен разрабатываться с учетом ранее произведенных в рамках алгоритма действий, то есть принимать во внимание отраслевые особенности функционирования хозяйствующего субъекта. При оценке экономической устойчивости следует применять динамический подход, так как он оценивает не свершившиеся факты, а тенденции развития предприятия, траектории их изменения. Выявив сильные и слабые места предприятия, отразившиеся на изменении уровня его экономической устойчивости в отчетном периоде в сравнении с предыдущими, руководство предприятия сможет определить ряд проблем, решение которых способно обеспечить необходимый для позитивного развития уровень устойчивости. В случае наличия нормативных значений для показателей экономической устойчивости предприятия возможно определение зон устойчивости, например абсолютной или относительной устойчивости, зоны надвигающихся на предприятие проблем и прочих.

Результатом реализации первого этапа алгоритма должно стать установление целей, связанных с обеспечением экономической устойчивости предприятия. Данные цели определяют уровень экономической устойчивости, достижение которого позволит предприятию восстановить или поддержать позитивную динамику своего функционирования, осуществлять планомерное позитивное свое развитие в пределах последующих воспроизводственных циклов.

После систематизации проблем устойчивости и установления целей по достижению необходимого ее уровня можно приступать к реализации второго этапа алгоритма — разработке мероприятий по обеспечению экономической устойчивости предприятия.

Предприятием должна быть сформирована стратегия обеспечения своей экономической устойчивости. При разработке стратегии требуется найти варианты такого перераспределения ограниченных внутренних ресурсов, которые на долгосрочной основе способствовали бы снижению рисков потерь и убытков предприятия, повышению его способности к компенсированию негативных возмущений, эффективному разрешению противоречий между производственной, финансовой, коммерческой, социальной, маркетинговой и других сфер деятельности предприятия, при-

нимающих непосредственное участие в формировании его экономической устойчивости.

Стратегия обеспечения экономической устойчивости является основой позитивного развития предприятия при реализации им стратегии по достижению общих целей. Не достигнув эффективной сбалансированности использования внутренних ресурсов предприятия его общие цели в будущем с высокой степенью вероятности будут регрессировать (удержание, а не расширение рыночной доли; получение прибыли в будущих периодах в меньшем объеме в сравнении с предыдущими).

Таким образом, стратегия обеспечения экономической устойчивости предприятия всегда должны разрабатываться параллельно со стратегией достижения общих целей и увязываться с ней, создавая условия для дальнейшего развития хозяйствующего субъекта и страховать его от возможных негативных возмущений внутренней и внешней сред. Например, если предприятие поставит в качестве одной из основных целей получение высокой прибыли, и станет достигать ее за счет сокращения заработной платы, финансирования социальных программ и потребностей вспомогательных производств, то достижение этой цели будет носить краткосрочный характер. В будущем незаинтересованный персонал и слабое обслуживание основных производственных мощностей не позволят предприятию получать высокую прибыль, расширять рынок сбыта продукции и достигать другие цели. Таким образом, эти две стратегии всегда должны сопоставляться и возможность долгосрочного достижения предприятиями основных целей неразрывно связана с решением проблем его экономической устойчивости. Нужна некая сбалансированность использования внутренних ресурсов, которая бы определяла приоритеты развития предприятия в настоящем, но в то же время создавала бы фундамент для его позитивного развития в будущем.

Следующим шагом алгоритма является определение комплекса задач, краткосрочных целей и тактики, так как достижение предприятием своих целей невозможно без разработки краткосрочного плана действий. Необходимо отметить, что данный шаг имеет обратную связь с основными целями предприятия, так как предполагает возможность их корректирования.

После разработки стратегий и их увязки, а также тактики, определяется комплекс мероприятий по решению проблем внутри каждого критерия, используемого для оценки экономической устойчивости предприятия.

Принятие решений о реализации разработанных мероприятий, направленных на достижение предприятием экономической устойчивости и общих целей является заключительным действием второго этапа алгоритма. Это означает, что руководство предприятия считает разработанные мероприятия эффективными, способствующими достижению желаемого результата или состояния.

Третьим этапом алгоритма является реализация намеченных планов по обеспечению экономической устойчи-

ности предприятия. В его основе лежит фактическое перераспределение внутренних ресурсов хозяйствующего субъекта, нацеленное на достижение эффективной сбалансированности их использования. При перераспределении ресурсов важно учитывать значение каждого параметра в формировании экономической устойчивости предприятия, а также изменения внешней среды, что поможет спрогнозировать негативные последствия их воздействия на экономическую устойчивость и разработать меры по их компенсации. Эффективная сбалансированность в использовании внутренних ресурсов предприятия предполагает выявление и последующее поддержание слабых мест предприятия.

Заключительным шагом третьего этапа алгоритма является оценка степени достижения целей, связанных с обеспечением экономической устойчивости предприятия. При этом она сопоставляется с оценкой степени достижения общих целей предприятия, и затем они подвергаются корректированию. Поэтапно алгоритм процесса обеспечения экономической устойчивости предприятия, включая перечень мероприятий, последовательность их осуществления, ресурсы и полученные результаты — наглядно представлены в табл. 1.

Предложенный алгоритм обеспечения экономической устойчивости предприятия может быть использован

в любой отрасли промышленности, так как предполагает учет отраслевых особенностей функционирования хозяйствующего субъекта и их значимость в формировании его устойчивости. На первом этапе отраслевая специфика обозначается в виде набора отраслевых критериев и показателей экономической устойчивости, которые дополняют критерии традиционно используемые наукой для оценки экономической устойчивости предприятия (финансовая устойчивость, деловая активность, конкурентоспособность и другие). Таким образом, повышается степень достоверности оценки экономической устойчивости предприятия, так как учитываются все ее реальные составляющие, играющие значительную роль в практическом стабильном функционировании предприятия. Затем все критерии и показатели экономической устойчивости должны быть отражены в используемом методе ее оценки, который также должен содержать все составляющие экономической устойчивости предприятия, в том числе и отраслевые в случае их наличия. Это поможет определить ряд проблем предприятия, решение которых будет способствовать его экономическому оздоровлению и поддержанию позитивной динамики развития. Затем предприятие сможет четко обозначить цели, связанные с достижением желаемого уровня экономической устойчивости.

Таблица 1. Этапы алгоритма процесса обеспечения экономической устойчивости промышленного предприятия

Мероприятия	Сроки исполнения	Ресурсы	Результаты
Анализ внутренней среды	Этап I	Внутренняя информация	Определение критериев и показателей оценки экономической устойчивости предприятия (с учетом отраслевой специфики); сбор необходимых данных
Анализ внешней среды	Этап I	Внешняя информация	Ранжирование внешних факторов по степени их воздействия на предприятие
Оценка сложившегося уровня экономической устойчивости предприятия	Этап I	Обобщенная информация о состоянии внутренней и внешней сред	Определение основных проблем предприятия и установление целей, связанных с достижением желаемого уровня экономической устойчивости
Разработка стратегии, обеспечения экономической устойчивости	Этап II	Полномочия руководства	Увязка стратегии обеспечения экономической устойчивости со стратегией достижения общих целей предприятия
Разработка мероприятий по решению проблем экономической устойчивости внутри каждого критерия	Этап II	Полномочия руководства	Определение объемов дополнительно требующихся ресурсов / избыточных объемов ресурсов; принятие решений по достижению эффективной сбалансированности использования внутренних ресурсов
Реализация мероприятий	Этап III	Распоряжения, приказы руководства	Фактическое перераспределение ресурсов
Определения степени достижения запланированного уровня экономической устойчивости	Этап III	Анализ обобщенных данные о требуемых ресурсах, потраченных ресурсах, достигнутых результатах	Корректировка целей предприятия

Разработка мероприятий по обеспечению экономической устойчивости предприятия должна осуществляться также с учетом специфики его проблем. Здесь крайне важны грамотные управленческие решения при разработке стратегии обеспечения экономической устойчивости предприятия и стратегии достижения общих целей, а также их увязка. Неправильные решения могут при-

вести к потерям и убыткам предприятия после осуществления третьего этапа алгоритма — реализации намеченных планов. Разработанный алгоритм нацелен на трансформацию результатов анализа мониторинга внутренней и внешней информации в управленческие решения по обеспечению экономической устойчивости предприятия.

Литература:

1. Абрютин М. С., Грачев А. В. Экспресс-анализ финансово- экономической устойчивости предприятия. Индикатор финансово- экономической устойчивости//Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 4. — С.22–31
2. Агапцов С. А., Ломовцева О. А., Мордвинцев А. И. Конкурентоспособность предпринимательских структур: Монография. — Волгоград: ООО «Принт», 2001—104 с.
3. Адамчук Н., Щербатов С. Оценка кредитоспособности предприятия//Финансы и бизнес. — 1999. — № 6 — С. 15–20
4. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 2000. — 248 с.

### Исследование фундаментальных принципов эффективного лидера

Мижит-Оол Орлан Радиславович, студент;  
 Суворова Ирина Арсалановна, студент  
 Дальневосточный федеральный университет  
 Семенова Нина Константиновна, кандидат экономических наук, доцент  
 Владивостокский филиал Российской таможенной академии

*Статья посвящена такой актуальной теме как исследование фундаментальных принципов эффективного лидера. Актуальность заключается в том, что сегодня имеется большое количество компаний, которые претерпевают крах вследствие непрофессиональной работы руководителя. Необходимо, чтобы такие люди действительно понимали, каких принципов они должны придерживаться для эффективной и успешной работы.*

**Понятие и сущность лидера**

С древности среди людей был тот, который вел за собой остальных. Им мог быть вождь, мудрейший, воин и так

далее. Сегодня такого человека принято называть лидером. Рассмотрим определение данного термина с точки зрения разных авторов (табл. 1).

Таблица 1. **Определение термина «лидер» с точки зрения разных авторов**

Автор	Источник	Определение
Ожегов С. И.	Толковый словарь русского языка [7]	лидер — это глава, руководитель политической партии, общественно-политической организации или вообще какой-нибудь группы людей; человек, пользующийся авторитетом и влиянием в каком-нибудь коллективе
Питер Друкер, американский экономист	Книга «Эффективный руководитель» [3]	лидер — это тот, кто способен поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки
Майкл Мескон, теоретик менеджмента	Учебник «Основы менеджмента» [6]	лидер — это человек, способный оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.
Филип Котлер, автор книг по маркетингу и менеджменту	Книга «Маркетинг Менеджмент» [5]	лидер — это ориентир для других людей
Роберт Кийосаки, японский инвестор и бизнесмен	Книга «8 уроков лидерства» [4]	лидер — это человек, который объединяет людей вокруг себя, вокруг единой цели и мысли

На основе данных определений лидера дадим своё, абсолютно новое. По нашему мнению, лидер — это человек, имеющий способность вести за собой как отдельные личности, так и целые группы людей к одной общей цели, способный вдохновить и дать возможность развития людям вокруг себя. Несомненно, лидеру свойственны определенные черты характера, качества, которые отличают его от других людей.

1. Умение организовать людей и рабочий процесс. Можно сказать, что это одно из самых важных качеств, которыми обладает истинный лидер. Необходимо эффективно использовать время и ресурсы, которыми он располагает.

2. Умение общаться и находить подход к другим людям. Для того, чтобы организовать людей вокруг и повести их за собой, лидеру необходимо заставить их поверить ему. А для этого очень важно понимать, какой человек находится перед тобой, его интересы и потребности. Именно поэтому настоящий лидер должен уметь общаться и находить подход к каждому человеку.

3. Ответственность. Неоспорим тот факт, что лидер должен иметь способность брать на себя ответственность за все принятые им решения и совершенные действия. Говорят, что с великой властью приходит и великая ответственность.

4. Целеустремленность. Лидер уверен в своих целях и движется по направлению к их достижению независимо от обстоятельств вокруг него.

5. Энтузиазм, инициативность. Очевидно, что лидер должен брать инициативу на себя, а не ждать её от окружающих его людей. Как правило, настоящий лидер воодушевляет остальных своими энергией и энтузиазмом.

### **Фундаментальные принципы эффективного лидера**

Для эффективной работы и достижения поставленных целей лидер должен придерживаться определенных фундаментальных принципов. Проведя исследования, мы сформулировали несколько таких принципов, которые могут стать залогом эффективной работы лидера.

В первую очередь обратимся к психологии, или точнее говоря «психософии». Так назвал свою теорию философ Александр Афанасьев. Согласно этой теории, для эффективного взаимодействия с человеком необходимо в нем разобраться. Александр Афанасьев предполагает, что психотип человека состоит из четырех разных компонентов: эмоции, физика, воля и логика, которые выстраиваются в определенную иерархию. От того, в какой зависимости находятся эти компоненты, складывается характер человека, его поведение, ценности, взгляды на мир и отношение к окружающим людям. Рассмотреть данную теорию проще всего на примере ребенка. Если у него отнять конфету, можно проследить последовательность всех четырех компонентов. Сначала ребенок может ударить или толкнуть своего «грабителя», затем крикнуть «Отдай мою конфету». Дальше он может подумать и аргументировать свою позицию «Так нельзя делать, это моя конфета», а в конце

он заплачет. Мы четко видим иерархию компонентов: физика, воля, логика, эмоции. Проанализировав, можно понять, что ребенок растет с достаточно властным и волевым характером. Точно также можно понаблюдать за окружающими людьми, проанализировать их поведение и поступки и сделать вывод по их психотипу.

Психософия хороша тем, что можно совмещать подходящие друг к другу психотипы сотрудников для более продуктивной работы. Например, человек со стоящим на первом месте компонентом «эмоции» хорошо работает с человеком, у которого на первом месте стоит «логика». Второй сможет вовремя остановить пыл первого сотрудника, а первый в свою очередь «разогнать» второго.

Таким образом, лидеру необходимо не забывать про психологию и подбирать сотрудникам подходящие для них работу и партнеров.

Далее рассмотрим принцип мотивации в работе с сотрудниками. Как известно, военно-воздушные силы Соединенных Штатов Америки признаются одними из лучших в мире. Свой вклад в это приносит система мотивации, применяемая в школе военной авиации США. На вводной лекции офицер чертит шкалу и нумерует деления в порядке возрастания от 1 до 10. Указывая на 4, он говорит: «Это то, что по вашему мнению можете вы». Затем показывает на 2 со словами «Ваши родители думают, что вы способны на столько». Далее следует деление 7 — «Мы, офицеры, знаем, что вы готовы на большее». На этом лекция не заканчивается, офицер указывает на последнее число — 10, и говорит: «Реальность же такова. Вы способны на то, о чем и подумать не можете». При такой мотивации нельзя усомниться в состоятельности армии ВВС США.

Действительно, человек не всегда знает то, насколько он на самом деле способен. Это может быть вызвано слабой самооценкой, непризнанием со стороны общества и многими другими факторами. Именно поэтому эффективному лидеру необходимо увидеть способности человека и раскрыть их с помощью системы мотивации, веры и вдохновения. Начиная давать сотрудникам возможность для развития с первого дня работы. Это не обязательно будет повышение в должности, предоставьте им свободу брать на себя ответственность за принимаемые ими решения в рамках существующих обязательств.

Следующим немаловажным принципом является принцип делегирования. Делегирование — это передача какой-либо части функций руководителя сотруднику для достижения результата. Важно понимать, что это партнерство, где каждая сторона имеет право на принятие решения или ошибку. Делегирование помогает выполнять более масштабные задачи, которые могут быть не под силу для одного человека. При таком разделении труда количество решенных задач увеличивается на количество подчиненных, которым доверили те или иные решения.

Однако, в делегировании стоит придерживаться определенных установок. В первую очередь необходимо передавать ту работу, в которой вы сами разбираетесь хуже,

чем человек со специальным образованием. Не стоит бояться признать это. Человек с большим багажом знаний и опыта сделает такую работу намного качественнее и быстрее. Также вы должны быть уверены, что в вашей команде работают профессионалы своего дела.

Кроме того, если вы делегируете какие-то обязанности, не «давите» на своих сотрудников. Стоит только оповестить о дедлайне работы. Человек в психологически комфортной обстановке сделает свою работу намного качественнее и быстрее. Также не стоит говорить людям, как именно им нужно выполнить работу. Предоставьте им свободу действий в рамках их обязанностей, и они смогут удивить своей изобретательностью.

Ещё одним важным принципом эффективного лидера является обеспечение своих сотрудников всеми необходимыми ресурсами для работы. Стоит заранее позаботиться о том, какие инструменты могут понадобиться для выполнения той или иной работы. Это может быть техническое оснащение, информация, контакты с людьми и так далее. Имея необходимые ресурсы, сотрудник справится с работой

качественнее и быстрее, не тратя время и силы на поиск необходимых инструментов.

### Заключение

Таким образом, на основе приведенных данных можно выделить три фундаментальных принципа эффективного лидера:

- 1) учитывать психологию человека и грамотно расставлять кадры в ходе работы;
- 2) разработать систему мотивации сотрудников, видеть в них потенциал к развитию и стараться раскрыть его;
- 3) грамотное делегирование части функций своим сотрудникам;
- 4) обеспечение ресурсами необходимыми для работы.

Стоит отметить, что данные принципы являются фундаментальными. У каждого лидера существует свой собственный стиль управления и свои собственные установки, которых он придерживается. Однако, практика показывает, что рассмотренные нами принципы присутствуют в большинстве случаев и приносят наибольшую продуктивность в работе.

### Литература:

1. Афанасьев, А. Ю. Синтаксис любви / А. Ю. Афанасьев — М.: Черная Белка, 2007. — 352 с.
2. Веснин, В. Р. Менеджмент / В. Р. Веснин — М.: Проспект, 2006. — 502 с.
3. Друкер, П. Эффективный руководитель / П. Друкер — М.: МИФ, 2014. — 240 с.
4. Кийосаки, Р. Т. 8 уроков лидерства / Р. Т. Кийосаки — М.: Попурри, 2015. — 224 с.
5. Котлер, Ф. Маркетинг Менеджмент / Ф. Котлер — П.: Питер, 2015. — 800 с.
6. Мескон, М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон. — М.: Дело, 2004. — 493 с.
7. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов — М.: Мир и образование, 2015. — 1376 с.
8. Орлов, А. И. Менеджмент / А. И. Орлов — М.: Изумруд, 2003—256 с.

## Развитие конкурентной среды как фактор экономического роста

Моросина Валентина Леонидовна, студент

Нижегородский государственный университет имени Н. И. Лобачевского

*С развитием экономических теорий пришло понимание, что формирование благоприятной конкурентной среды необходимо для долгосрочного экономического роста, однако, такое позитивное влияние не является автоматическим. Поэтому, основной целью работы является выявление показателей предпринимательской среды, наиболее значительно влияющих на развитие экономики. Для этого была построена общая эмпирическая модель на базе переменных, применяемых для расчета всемирно признанного индекса глобальной конкурентоспособности, была изучена зависимость темпов роста ВВП от различных индикаторов за 2013 год по 94 странам. Использование метода регрессионного анализа позволило сделать некоторые выводы о наиболее перспективных направлениях развития условий предпринимательства — инфраструктурные преобразования и нацеленность на увеличение технологического и инновационного потенциала наряду с развитыми институтами общества. Данная работа показывает высокую потребность в понимании проблемы поддержания условий конкуренции как фактора экономического роста на уровне государства, бизнеса и потребителей.*

**Ключевые слова:** рыночная конкуренция, экономический рост, ВВП, индекс глобальной конкурентоспособности.

Изучением макроэкономических и отраслевых составляющих конкурентной среды занята широкая часть литературы, согласно которой эффективная конкуренция

обеспечивает значительные преимущества для потребителей через более широкий выбор, более низкие цены, и более качественные товары и услуги. Что также приводит

к росту экономики в целом, потому что обеспечиваются сильные стимулы для фирм быть более производительными, чем их соперники, сокращать издержки, что интенсифицирует инновационную деятельность.

Роль конкуренции в обеспечении экономического роста особенно важна во времена кризисов и спада, так как это приводит к бюджетным ограничениям, ужесточению рыночных условий, а значит макроэкономических инструментов будет недостаточно для поддержания дальнейшего развития страны. В такое время на главный план выходит конкурентная политика государства, которая должна отвечать реальной ситуации в экономике, акцентируя сильные стороны так, чтобы перекрывались слабые. Таким образом, актуальность данной темы может выражена следующим образом: развитие внутренней конкурентной среды как лучший ответ на вызовы внешних ограничений и как способ достижения долгосрочного экономического роста.

Целью данного исследования является установление связи между факторами предпринимательской среды и темпами роста ВВП, как главным показателем экономического развития государства. Научная новизна заключается в рассмотрении данной связи через построение эконометрической модели на основе индекса глобальной конкурентоспособности (GCI) и изменением ВВП.

Важность поддержания конкурентной среды подчеркивалась еще ранними учеными-мыслителями. Так, в XVII—XVIII вв. наиболее видным деятелем был Адам Смит (1723—1790), труды которого были восприняты как руководство к реализации богатства народов, достижение которого лежит через соблюдение условий свободной конкуренции, действующих на основании универсальных «естественных законов» рынка [1, с.117]. В главном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) Смит изложил основные положения, основанные на идее экономического либерализма: на рынке действует «невидимая рука», вмешательство государства в рыночное регулирование влечет к неравенствам, уменьшению конкуренции на рынке [2]. А работы Дж. Робинсон «Экономическая теория несовершенной конкуренции» (1933) показали нарушение нормального состояния рынка при наличии большого количества монополий, так как отдельные фирмы не могут достичь оптимального функционирования и происходит несправедливость в распределении богатства, что приводит к дестабилизации всего рынка [3]. Во главе с Й. Шумпетером пришло понимание конкуренции с другой стороны. В своей работе «Капитализм, Социализм и Демократия» (1942) он был одним из первых кто заложил четкую концепцию предпринимательства. По его мнению, предприниматели в состоянии конкуренции закладывают основы для инноваций — они не только пользуются новшествами, но и производят новые продукты, новые технологии, новые формы организаций [4].

Современные исследователи также подчеркивают незаменимую роль развитой конкурентной среды. Пред-

ставленный Magwa M. Goma анализ 115 стран Ближнего Востока и Африки показал, что жесткая конкуренция на внутреннем рынке имеет тенденцию замедлять темпы экономического роста, то есть конкуренция мешает эффективности производства и препятствует инвестициям в R&D<sup>1</sup> [5]. Diaby и K. Sylwester в результате исследования, основанного на опросе фирм из 26 стран, показали существование связи между растущей конкуренцией и коррупцией. Это обосновывается проводимой конкурентной политикой государства, поскольку при высокой конкуренции и наличии препятствий в виде административных барьеров входа на рынок, количество взяток будет неуклонно расти [6]. При этом, по оценке OECD Global Forum on International Investment VII существует очень мало стран, которые имеют комплексную конкурентную политику [7, с.6]. Среди них выделяют Австралию, Ботсвану, Малави, Мексику, Гонконг. К примеру, в Мексике до принятия Федерального закона об экономической конкуренции и национальной программы экономической конкуренции в 2001—2006, которая ввела в действие систематическое осуществление конкурентного режима в стране, поток инвестиций составлял 2,633 млн долл в 1990-х годах, а в 2005—18,055 млн долл [7, с.7].

В существующих исследованиях нет четких доказательств о связи экономического роста и состояния рыночной конкуренции, поскольку конкурентная среда — это сложная совокупность различных показателей, которые в целом определяют уровень конкуренции в стране. Поэтому в дальнейшем анализе будет детально изучен вопрос корреляции уровня ВВП как определителя экономического состояния государства и множества индикаторов уровня конкуренции, предположительно влияющих на него.

Поскольку, как было выяснено ранее, предпринимательский климат складывается из множества микро- и макроэкономических факторов, то целесообразно выяснить существование фактической связи между индексом GCI и ростом ВВП. Для этого построим диаграмму (см. рис.1), где показаны совмещенные данные темпов роста ВВП разных стран и их набранные баллы в рейтинге конкурентоспособности [8, с.29]. По Рисунку 1 можно увидеть, что страны с индексом, не выходящим за пределы 4, развиваются более медленно или претерпевают экономический спад, судя по отрицательным темпам прироста ВВП. Что касается стран с наивысшим рейтингом, таких как США, Сингапур, Австралия, ОАЭ, Шри-Ланка и другие, то они увеличивают экономический рост примерно на 4—6% в год.

Для дальнейшего анализа и построения общей эконометрической модели было решено взять 94 страны. Все данные были взяты с официального сайта Мирового банка [9], с сайта международной статистики и межстрановых сопоставлений [10] и с сайтов международных социологических опросов [11,12].

1 Research and development

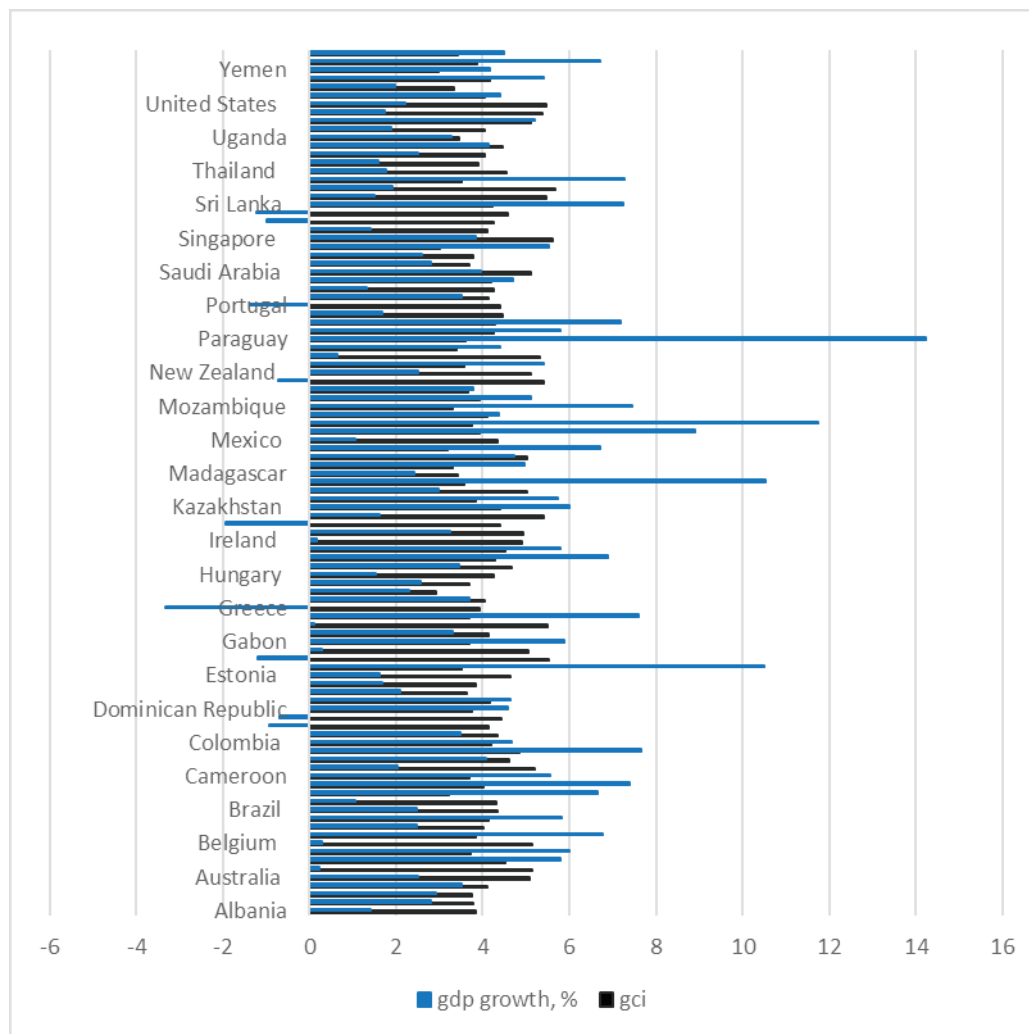


Рис. 1. Связь GCI и темпов роста ВВП

В роли исследуемого года был выбран 2013, как наиболее актуальный из доступных. В качестве зависимой переменной выступает годовой прирост ВВП в %, обозначается *gdpgrowth*. Данный показатель предположительно зависит от следующих переменных в фактических значениях, выбор которых основан на индексе GCI [8, с.4–8]:

- *airtrans* — число авиарейсов в страну и из страны;
- *corrrupt* — бинарная переменная = 1 — высокая коррупция, если Corruption perception index [13] > 50, = 0 — низкая коррупция, если < 50;
- *credriskdef* — бинарная переменная = 1, если Strength of legal rights index > 6, то есть сильная защита заемщиков и кредиторов и = 0, если индекс < 6, то есть низкий уровень правовой защиты;
- *democr* — бинарная переменная = 1, если средняя из двух показателей — гражданских свобод и политических свобод > 3.5 — высокий уровень демократии в стране и = 0, если показатель < 3.5 — низкий уровень;
- *edu* — общие государственные расходы на образование в % от ВВП (выражает качество системы образования);
- *export* — экспорт товаров и услуг в % от ВВП;

- *fdi* — прямые иностранные инвестиции в долларах США;
- *grosssav* — валовые сбережения в % от ВВП;
- *health* — государственные расходы на здравоохранение в % от ВВП (выражает развитость системы здравоохранения);
- *hitechexp* — экспорт высокотехнологичных продуктов: аэрокосмических, компьютеров, фармацевтических, научных инструментов и т. д. в % от экспорта;
- *hitechimp* — импорт высокотехнологичных продуктов: аэрокосмических, компьютеров, фармацевтических, научных инструментов и т. д. в % от импорта;
- *import* — импорт товаров и услуг в % от ВВП;
- *inflat* — инфляция, измеренная с помощью индекса потребительских цен, отражает годовой процент изменения в цене потребительской корзины товаров и услуг для среднего потребителя в % ВВП;
- *internetus* — интернет-пользователи/на 100 человек;
- *logistic* — индекс эффективности логистики: эффективность процесса таможенного оформления, качество торговой и транспортной инфраструктуры,

качество логистических услуг. Индекс колеблется в диапазоне от 1 до 5, где более высокий балл — более высокая производительность.

- *mobilsab* — абоненты мобильной связи/ на 100 человек;
- *nlirms* — число новых предприятий, зарегистрированных в течение календарного года;
- *ntaxes* — количество налогов, которые выплачивают предприятия;
- *politstab* — бинарная переменная, которая = 1, если в стране политическая стабильность и = 0, если иначе. Данная переменная основана на значениях следующих индексов: Global Peace Index [14] и Global Terrorism Index [15], чем меньше баллов в рейтинге у страны, тем она стабильнее;
- *railw* — длина железнодорожных путей в километрах;
- *rateSP* — бинарная переменная, выражает кредитный рейтинг стран, проводимый S&P. Значение индикатора = 1, если рейтинг страны A<sup>+</sup> и выше, если стране присвоен прогноз BBB+ и ниже, то переменная = 0;
- *startupproc* — количество всех необходимых действий, чтобы начать свой бизнес;
- *timeforbus* — количество дней, необходимых для полноценного управления фирмой, то есть в течение какого времени будет зарегистрирован бизнес;
- *trustcourt* — бинарная переменная, основанная на опросе людей о доверии к судебной системе, спрашивали ли она и эффективна. Значение переменной = 1, если доверие выразили более 20% опрошенных, и = 0, если иначе;

Исключая коррелирующие между собой переменные, путем перебора различных вариантов, подбираем наилучшую регрессию (см.Табл. 1). Исключение регрессоров происходило путем отбора наилучшей модели, исходя из скорректированного коэффициента R<sup>2</sup> и наименьшего Sum squared resid.

Среди значимых переменных в данной эконометрической модели: расходы на здравоохранение (на 5% уровне значимости), эффективность логистики (на 1% уровне значимости), импорт высоких технологий (на 1% уровне значимости), количество налогов (на 10% уровне значимости), развитость воздушного транспорта (на 10% уровне значимости). Остальные переменные получились незначимыми. Это можно объяснить следующим образом. На современном этапе наращивание экономической мощи происходит за счет динамических скачков технологического прогресса, поэтому первостепенным в конкурентной политике государств является соответствие этой тенденции: стремление развить инфраструктуру, влекущее за собой привлечение в страну инвестиций. Этим и объясняется высокая значимость импорта технологий, особенно для развития бизнеса, так как это повышает производительность, а значит, способствует высоким темпам экономического роста.

Неожиданным получился отрицательный знак перед *health*. То есть чем больше % ВВП составляют расходы на здравоохранение, тем сильнее замедляются темпы экономического роста. Предположительное объяснение в том, что увеличение доли бюджетных расходов на здравоохранение влечет за собой снижение средств, затрачиваемых на осуществление других программ. Переменная *logistic* также отрицательно воздействует на экономическое развитие: чем выше качество транспортных, логистических систем, работы таможенных служб, тем больше требуется капиталовложений, что уменьшает ВВП. Последствие бремени налогов имеет положительный эффект, поскольку эта переменная больше касается процветания государства: известное правило — чем больше и выше налоги, тем больше денег в стране.

Таблица 1. Регрессия № 1

Dependent Variable: LOG(GDPGROWTH)				
Method: Least Squares				
Sample: 1 94				
Included observations: 94				
Variable	Coefficien	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	3.93779	0.730029	5.394015	0
HEALTH	-0.08861	0.035503	-2.495969	0.0147
HITECHIMP	0.053906	0.019175	2.811291	0.0062
LOGISTIC	-1.06574	0.227867	-4.677033	0
AIRTRANS	1.32E-07	7.80E-08	1.690846	0.0949
NTAXES	0.009535	0.005411	1.762223	0.0819
CREDRISKIND	-0.0583	0.156836	-0.371741	0.7111
STARTUPPROC	-0.02206	0.030917	-0.713608	0.4776
GROSSAV	0.00757	0.007871	0.961811	0.3391
DEMOCR	0.049817	0.165969	0.300155	0.7649
EDU	0.023463	0.046925	0.500012	0.6185
RATESP	0.282659	0.25428	1.111603	0.2697
TIMEFORBUS	0.004997	0.005074	0.984776	0.3278
INFLAT	0.017461	0.019812	0.881331	0.3808
HITECHEXP	-0.00436	0.008211	-0.530616	0.5972
TRUSTCOURT	-0.02135	0.156215	-0.13664	0.8917
R-squared	0.519287	Mean dependent var	1.149374	
Adjusted R-squared	0.426842	S.D. dependent var	0.903595	
S.E. of regression	0.684086	Akaike info criterion	2.232374	
Sum squared resid	36.50196	Schwarz criterion	2.665275	
Log likelihood	-88.9216	Hannan-Quinn criter.	2.407234	
F-statistic	5.617265	Durbin-Watson stat	2.069497	
Prob(F-statistic)	0			

В целом, нельзя утверждать, что остальные индикаторы не воздействуют на экономический рост, проблема может заключаться в экзогенности темпа прироста ВВП. Проверим правильность нашего предположения, используя не фактические данные по разным показателям, а оцененные в балльной системе переменные индекса GCI. Возьмем для этого из каждой группы индикаторов по одному показателю: 1.05. незаконные выплаты и взятки (*paybribes*); 2.01. качество инфраструктуры (*infrastr*); 3.03. инфляция (*infl*); 4.08. средняя продолжительность жизни



(lifeexp); 5.03. качество системы образования (qualedu); 6.01. интенсивность конкуренции (loscomp); 7.05. влияние налогообложения (taxes); 8.06. прочность банков (banks); 9.03. ПИИ и передача технологий (fdi); 10.01. внутренний индекс размера рынка (marksize); 11.03. кластерное развитие (cluster); 12.05. государственные закупки передовых технологий (govprocontech) [8, с.405–536].

Найдем наиболее качественную модель методом перебора различных спецификаций и удаления коррелирующих переменных (см. Табл. 2). Основываясь на значимых показателях конкурентной среды можно сделать вывод о том, что отрицательное воздействие на темпы роста ВВП оказывают коррупция и развитая кластерная система. В результате чего, будет наблюдаться неинтенсивность конкуренции на рынке, доминирование монополий, неуверенность в законах и защите своего бизнеса, а значит меньше стимулов к открытию новых предприятий. Прочность банковской системы, наоборот, придает уверенность. Как и в анализе по фактическим межстрановым показателям, налоги и развитие технологического потенциала оказывают положительный эффект на рост ВВП,

что доказывает состоятельность достигнутых результатов в обоих случаях.

Благодаря общей экономической модели удалось установить, что наиболее значимыми факторами конкурентной среды положительно влияющих на экономическое развитие стран являются импорт высокотехнологичных продуктов и развитость воздушной инфраструктуры. Главную роль играют технологии, так как они имеют важное значение для фирм, чтобы конкурировать и процветать, при этом неважно, где они разработаны. Главное — возможность повысить производительность, иметь доступ к передовым продуктам. Однако, стоит учитывать, что двигаться в технологическом направлении подходит не для всех стран: есть те, которые уже на высоком уровне и им в долгосрочной перспективе не будет хватать только технического потенциала. Поэтому, наряду с этим фактором нужно смотреть на развитость инноваций: достаточные инвестиции в R&D, наличие научно-исследовательских институтов, которые могут генерировать основные знания, необходимые для создания новых технологий; защита интеллектуальной собственности и другое.

Таблица 2. Регрессия № 2

Dependent Variable: LOG(GDPGROWTH)				
Method: Least Squares				
Sample: 1 94				
Included observations: 94				
Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	1.553574	0.924693	1.680098	0.0967
BANKS	0.231923	0.100446	2.308922	0.0234
FDI	-0.130194	0.164404	-0.791915	0.4306
GOVPROCONTECH	0.340826	0.176377	1.932367	0.0567
INFL	0.019529	0.018836	1.036784	0.3028
LIFEEXP	-0.009015	0.011752	-0.76712	0.4452
MARKSIZE	-0.004107	0.086053	-0.047728	0.962
TAXES	0.37494	0.131119	2.859538	0.0054
PAYBRIBES	-0.346211	0.099867	-3.466709	0.0008
CLUSTER	-0.414294	0.165221	-2.507508	0.0141
R-squared	0.48249	Mean dependent var		1.116751
Adjusted R-squared	0.427042	S.D. dependent var		0.874321
S.E. of regression	0.661808	Akaike info criterion		2.112607
Sum squared resid	36.79119	Schwarz criterion		2.38317
Log likelihood	-89.29251	Hannan-Quinn criter.		2.221894
F-statistic	8.701733	Durbin-Watson stat		1.949582
Prob(F-statistic)	0			

**Заключение**

В свете недавних кризисных явлений и вялого экономического роста, с которыми сталкиваются современные экономики, важно найти ключевые факторы, способствующие долгосрочному развитию. Именно это послужило целью данного исследования, для достижения чего был решен ряд задач. Во-первых, проведен обзор исследований о раз-

личных подходах к оценке конкуренции и взаимосвязи различных факторов конкурентной среды и экономического роста. Во-вторых, была сформирована эмпирическая база и построены эконометрические модели на основе переменных индекса глобальной конкурентоспособности GCI, что позволило проанализировать влияние каждого фактора на ВВП.

Результаты регрессионного анализа показали, что в условиях недавнего кризиса требуется поддержание высокого уровня технологий и инноваций. Однако именно данные области страдают в плане развития у многих стран в силу неэффективного институционального управления, которое сопровождается высокой коррупцией и давлением на частный сектор со стороны го-

сударственных монополий. Таким образом, научная значимость модели, предложенной в данном исследовании заключается в более глубоком понимании определяющих экономического роста. Полученные результаты показали особую важность реформ по развитию экономических институтов и реализации эффективной конкурентной политики.

#### Литература:

1. Adam Smith // Library economics liberty. URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Smith.html> (дата обращения: 2.05.2016).
2. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. — М.: Соцэкспгиз, 1962. — 216 с.
3. Розанова Н. М. Эволюция взглядов на конкуренцию и практика антимонопольного регулирования: опыт стран с развитой рыночной экономикой // Экономический журнал РГГУ. — 2001. — № 2.
4. Joseph Alois Schumpeter // Library economics liberty. URL: <http://www.econlib.org/library/Enc/bios/Schumpeter.html> (дата обращения: 2.05.2016).
5. Marwa M. G. Competition and Economic Growth: An Empirical Analysis with Special Reference to MENA Countries. // Cairo University. — 2014. — № 16. — С. 192–213.
6. Diaby A., Sylvester K. Corruption and Market Competition: Evidence from Post-Communist Countries // World Development. — 2014. — № 66. — С. 487–499.
7. Dube R., Sengubta R.. Competition policy enforcement experiences from developing countries and implications for investment // OECD Global Forum on International Investment VII. — Jaipur: CUTS International, 2008. — С. 1–16.
8. The Global Competitiveness Report 2014–2015. — Switzerland: World Economic Forum, 2014. — С.565
9. The World Bank. URL: <http://data.worldbank.org/indicator> (дата обращения: 6.05.2016).
10. NationMaster. URL: <http://www.nationmaster.com/country-info/stats> (дата обращения: 6.05.2016).
11. The World Values Survey. URL: <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSONline.jsp> (дата обращения: 6.05.2016).
12. European Social Survey. URL: <http://www.europeansocialsurvey.org/data/> (дата обращения: 6.05.2016).
13. Corruption perception index 2013 // Transparency International. URL: <http://www.transparency.org/cpi2013/results> (дата обращения: 6.05.2016).
14. Global peace index 2013 // Vision of Humanity. URL: <http://www.visionofhumanity.org/#/page/indexes/global-peace-index/2013> (дата обращения: 8.05.2016).
15. Global terrorism index 2013 // Vision of Humanity. URL: <http://www.visionofhumanity.org/#/page/indexes/global-peace-index/2013> (дата обращения: 8.05.2016).

## Основные направления реализации политики предприятия в области качества

Мрочко Юлия Викторовна, стажер

ООО «Судоремонтный комплекс Приморский завод» (г. Владивосток)

**П**олитика в области качества — основные направления и цели организации в области качества, официально сформулированные высшим руководством.

Главной целью политики предприятия в области качества должно быть стабильное обеспечение качества продукции и услуг, удовлетворяющих требованиям и ожиданиям потребителей [1, с.78].

Политика в области качества — это первооснова, с которой начинается формирование системы качества. Она является элементом общей политики предприятия (в ней выделяют экономическую, коммерческую, социальную, экологическую и техническую политику) и утверждается

высшим руководством. Ее разработка и реализация ведется самостоятельно каждым предприятием.

Политика должна согласовываться с организационными целями и задачами поставщика, ожиданиями и потребностями потребителя.

Руководство предприятия должно принимать все меры, которые обеспечивали бы понимание политики в области качества, ее осуществление и анализ на всех уровнях организации. Политика предприятия свидетельствует о том, что его руководство придерживается четко обозначенных подходов и принципов, базирующихся, как правило, на определенной философии качества.

Закрепленная документально и подписанная руководителем предприятия политика в области качества дает возможность всем работникам, а также потребителям и поставщикам получить отчетливое представление об официальном отношении руководства предприятия к качеству. Она должна быть сформулирована таким образом, чтобы касаться деятельности каждого работника, а не только качества продукции или услуг, предлагаемых предприятием. Ее формулировка должна быть краткой и простой для запоминания. Стандарт требует, чтобы руководство предприятия наряду с политикой определило и документально оформило задачи по качеству и свое обязательство по качеству [2, с.71].

Руководство предприятия должно довести политику предприятия в области качества (как и свои обязательства) до каждого работника предприятия. Это достигается путем:

- обсуждения положений политики на совещаниях коллективов функциональных и производственных подразделений предприятия;
- разъяснения сущности политики в ходе учебы по качеству;
- ознакомления с политикой при приеме на работу;
- наглядной агитации в местной печати и на радио, телевидении, а также посредством плакатов и транспарантов, размещенных в производственных и служебных помещениях и в местах, обеспечивающих восприятие информации максимально возможным числом работников и посетителей (проходная, приемная, актовый зал, столовая и др.).

Систематически должны осуществляться контроль и анализ выполнения политики в области качества. По их результатам проводится корректировка положений или установление новых.

Политика в области качества может быть выражена в девизе предприятия, обращенного к потребителям, поставщикам и общественности, сертифицирующим организациям. Девиз должен быть четким, кратким и выразительным. Приведем несколько примеров девизов зарубежных компаний.

Современная политика передовых отечественных и зарубежных предприятий в области качества заключается во взаимосвязанности и неотделимости ее от общей политики предприятия. Техническая, экономическая и социальная политика рассматриваются как естественный результат или средство решения задач качества.

К таким задачам относятся: расширение или завоевание новых рынков, достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих предприятий, улучшение важнейших показателей качества продукции, снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции, развитие сети сервисных услуг, увеличение сроков гарантии на выпускаемую продукцию [1, с. 214].

Для успешной реализации этих задач существуют основные направления и необходимо определиться в общих принципах действий в области качества. Качество продукции формируется на всех этапах ее жизненного цикла.

Свойство продукции выражается показателями качества, т. е. количественными характеристиками свойств продукции, входящих в качество и рассматриваемых применительно к определенным условиям ее создания и эксплуатации или потребления [3, с. 92].

Формирование и документальное оформление руководством предприятия политики в области качества является первичным актом при создании системы качества. При подходе к решению вопросов к управлению качеством на предприятии применяются следующие стандарты. ИСО 9000-94 — стандарты по общему руководству качеством и его обеспечения. Основное назначение стандарта — помочь предприятию в выборе и применении стандартов ИСО 9000.

Стандарт содержит также ряд положений о современных системах качества. ГОСТ Р ИСО 9001-96 — системы качества. Модель обеспечения качества при проектировании, разработке, производстве, монтаже и обслуживании.

ГОСТ Р ИСО 9002-96 — системы качества. Модель обеспечения качества при производстве, монтаже, обслуживании. ГОСТ Р ИСО 9003-96 — системы качества. Модель обеспечения качества при окончательном контроле и испытаниях [3, с. 92].

Система качества разрабатывается с учетом конкретной деятельности предприятия, но охватывает весь жизненный цикл продукции.

По характеру воздействия на этапы «петли качества» в системе качества предприятие выделяет три направления.

Направления в области качества по существу и являются стратегией развития, разработка которой даст возможность предприятию хорошо взвесить реальные возможности в осуществлении своих планов.

На предприятиях разрабатывают руководство по административному управлению качеством, включающее в себя: политику в области качества, ответственность, полномочия и взаимоотношения персонала, который исполняет, проверяет или анализирует работу, влияющую на качество, методики системы качества и инструкции, положения по пересмотру и корректировке руководства.

Структуру системы качества отражают следующие документы:

- руководство по качеству для всей фирмы, включающее, кроме описанного выше, организационную структуру производства;
- методические документы общего характера; мероприятия и последовательность операций по обеспечению качества; рабочие инструкции, справочники [4, с.435].

Таким образом, система качества данного предприятия обеспечивает управление качеством на всех участках «петли качества», участие всех работников в управлении качеством, неразрывную связь деятельности по повышению качества с деятельностью по снижению затрат, проведение профилактических проверок по предупреждению несоответствий и дефектов, обязательность выявления дефектов и устранения их в производстве.

Система качества также устанавливает ответственность руководителей, порядок проведения периодических проверок, анализа и совершенствования системы, порядок документального оформления всех процедур системы.

Таким образом, можно выделить основные направления политики предприятия в области качества:

- развитие организации на основе принципов международных стандартов ISO 9001, AS/EN/JISQ 9100;
- обеспечение выполнения требований всех заинтересованных сторон — потребителей, работников, акционеров, поставщиков, надзорных органов, общественных и профсоюзных организаций;
- обеспечение постоянного роста экономического потенциала и прибыли организации [5, с.80].

Методы реализации политики предприятия в области обеспечения качества:

- постоянное проведение маркетинговых исследований рынка, повышение конкурентоспособности путем достижения признания на российском и международном уровне как надежного и стабильно развивающегося партнера;

- применение риск-ориентированного подхода;
- улучшение процессов Системы Менеджмента Качества на основе анализа данных и информации;
- применение новых эффективных технологий для обеспечения выпуска продукции требуемого качества на всех стадиях производства — от сырья до готовой продукции, путем технического развития производственных мощностей;
- предупреждение потенциальных несоответствий и дефектов продукции, определение и устранение главных причин несоответствий, выявленных в производстве и принятие мер для исключения их повторения;
- признание, предоставление полномочий и развитие навыков и знаний работников всех уровней путем проведения систематического обучения и повышения квалификации;
- создание атмосферы причастности всех работников организации к результатам её деятельности;
- мотивация работников к реализации направлений Политики в области качества [5, с.81].

Литература:

1. Экономика, организация и управление на предприятии
2. Учебник/ Под ред. М. А. Боровской. — Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2012. — 440 с.
3. Лукашина Ю. Ю. Гибкое промышленное предприятие: качество состояния функционирования и качество продукции/ Ю. Ю. Лукашина // Вестник Тамбовского университета. Серия: Гуманитарные науки. — 2014. — № 9 (137). — С. 71–77.
4. Брод Б. З. Строим систему качества / Б. З. Брод // Стандарты и качество. — 2012. — № 12. — С. 92–93.
5. Ушаков С. А. Политика в области качества/ С. А. Ушаков // Новое слово в науке: перспективы развития. — 2015. — № 2 (4). — С. 435–436.
6. Савина И. А. Развитие политики в области качества предприятий и организаций / И. А. Савина // Наука на рубеже тысячелетий. — 2013. — № 11. — С. 80–82.

## Проблемы обеспечения финансовой устойчивости коммерческих банков

Мурысёв Андрей Алексеевич, магистрант

Уфимский государственный авиационный технический университет

Устойчивое развитие банковской системы — есть следствие (и характеристика качества!) принимаемых решений, то есть, в конечном счете, характеристика потенциала управления. Потенциал управления — это совокупность механизмов, согласующих ресурсы и цели развития. В данной статье будут рассмотрены вопросы управления финансовой устойчивостью коммерческого банка на современном этапе, как процесс совершенствования типа коммерческого банка.

Ключевые слова: финансовая устойчивость; национальная банковская система; финансовая стабильность; финансовое равновесие.

Изучение вопросов развития механизмов управления финансовой устойчивостью современных банков никак не случайно, так как процесс создания нового наиболее абсолютного образа финансово-посреднической деятельности банков в условиях рыночной экономики не завершен. Чтобы результат данного процесса был удачным, потребуются глубокий анализ управленческих аспектов, касающихся укрепления доверия к банкам и банковской системе государства, посредством повышения финансовой гибкости, надежности, стабильности и финансового равновесия российских банков.

В связи с меняющейся экономической ситуацией банкам приходится подстраиваться под новые требования

к проведению активных и пассивных операций, кредитной поддержке малого и среднего бизнеса, расширению потребительского кредитования граждан, поэтому банки одновременно идут по двум путям: расширение масштабов своей деятельности и обеспечение устойчивости к внешним неблагоприятным воздействиям.

Основой устойчивости банковской системы, является финансовая устойчивость отдельных коммерческих банков. Финансовая устойчивость банка характеризует его способность к безубыточной деятельности при условии своевременного выполнения всех взятых на банк обязательств и выполнения всех регулирующих требований на рассматриваемом временном периоде. Показателями финансовой устойчивости банка являются финансовая гибкость, надежность, финансовое равновесие, финансовая стабильность. Надежность — отображает способность банка своевременно выполнять свои обязательства.

Финансовая эластичность — позволяет банку регулировать объем и структуру активов и пассивов, адаптируясь к изменениям ожиданий экономических субъектов в условиях неопределенности внешней среды.

Финансовая стабильность — обуславливается качеством активов и пассивов и агрессивностью кредитной политики банка.

Финансовое равновесие — характеризует сбалансированность развития банка, определяется достаточностью собственных денежных средств и соотношением темпов роста ресурсной и клиентской базы.

Учет приведенных выше показателей дает возможность направить банковский менеджмент на повышение финансовой устойчивости банка путем анализа и регулирования показателей, описывающих его деятельность, что позволит повысить финансовую устойчивость отдельного банка и банковской системы в целом.

Происходящие изменения в экономике и ее главном секторе — банковской системе, демонстрируют, что она остается уязвимой по отношению к воздействию деструктивных факторов внешней среды, подвергается кризисам, зарождающихся на фондовых рынках и усиленных процессом глобализации. Финансовый кризис показал, что российская банковская система еще не получила нужного запаса прочности, а почти все российские банки испытывают затруднения в наращивании капитальной базы и поддержании моментальной и текущей ликвидности. Ряд кредитных организаций остается в подвешенном экономическом положении, их надежность порождает недоверие. Подозрение к некоторым банкам негативно сказывается на ситуации в банковском секторе, сдерживает инвестиционную активность населения и предприятий, замедляет приток иностранного капитала в РФ.

В данной ситуации для финансовой науки, главным становится решение проблем, имеющих отношение к определению показателей финансовой устойчивости банка, а еще построение новейших способов оценки и регулирования финансовой устойчивости отечественных банков

путем верного выбора оценивающих критериев их деятельности, позволяющих обеспечить стабильное функционирование банков, что является основным условием динамичного формирования банковского сектора государства. Для оценки устойчивости российской банковской системы, отдельных банков чаще всего применяются эти методики, как экспертные оценки, рейтинги, которые в некоторой мере считаются необъективными.

Положение банковской системы в момент и после каждого финансового кризиса показывают, что имеющиеся методики оценки финансовой устойчивости банков и банковской системы никак не оправдывают себя в полной мере, поэтому потребуется создание новейших методов, которые помогут не только увеличить беспристрастность оценки, но и регулировать степень финансовой устойчивости, достигая прогнозируемого экономическими субъектами уровня прибыльности собственных денежных средств банка.

Методы и возможности использования банками достижений научно-тех. прогресса в обеспечивании их стабильного развития все еще остаются плохо исследованными, в особенности в вопросах оценки финансовой устойчивости банков, которые владеют личной спецификой, в том числе в части используемого инструментария. Фактически никак не изучена зависимость устойчивости банковской системы от уровня финансовой устойчивости отдельных коммерческих банков, их количества и параметров деятельности. Большая часть абстрактных исследований иностранных экономистов в области банковского менеджмента, строятся на системе допущений и построении финансовых моделей деятельности банков, функционирующих в критериях, значительно различающихся от российских банков, степенью развитости финансовых рынков и содержанием инструментов регулирования банковской деятельности. При этом нередко изучаются общие процессы, но никак не определенные процедуры, инструменты и механизмы оценки и поддержания финансовой устойчивости банков в ходе их деятельности.

Регулирование финансовой устойчивости коммерческого банка целенаправленно исполнять в соответствии с концепцией менеджмента на основании ожиданий с учетом принципов, принимающих во внимание требования к грядущей прибыльности денежных средств экономическими субъектами принципа интеграции при разработке стратегии управления финансовой устойчивостью банка; принципа сбалансированности деятельности путем регулирования темпов роста его собственного капитала, обязательств и активов, которые обеспечивают установленную прибыльность капитала при приемлемом уровне риска и необходимой ликвидности операций, принципа множественности источников финансирования, предполагающего их обилие и сложное использование в различных направлениях инвестиций финансовых ресурсов, что позволяет повысить объемы активных и пассивных операций банка и увеличить прибыльность его собственного капитала без понижения уровня финансовой устойчивости

банка. Приведенные принципы регулирования финансовой устойчивости способствуют рациональной организации деятельности банка, направленной на реализацию прогнозируемой экономическими субъектами прибыльности собственного капитала, что проявляется в подъеме рыночной стоимости банка.

Уровень финансовой устойчивости коммерческого банка ориентирован на определение системы взаимосвязанных характеристик: рентабельности активов и капитала, финансовой гибкости (показатели рыночной стоимости банка), надежности (показатели мгновенной, текущей и долгосрочной ликвидности), финансового равновесия (показатели достаточности личных денежных средств; темпов роста ресурсной и клиентской базы) и финансовой стабильности (показатели качества активов и пассивов, агрессивности кредитной политики, уровня риска), содействующих долгосрочному выявлению у банка признаков предкризисного состояния и своевременному принятию адекватных мер по улучшению банковского менеджмента.

Прибыльность собственного капитала, показывает, с одной стороны, ожидания экономических субъектов, с иной, описывая финансовую устойчивость банка, выступает целевым показателем эффективности его деятельности. Факторная модель регулирования доходности собственного капитала банка и его финансовой устойчивости, базируется на линейных комбинациях признаков финансовой устойчивости банка, позволяет выражать доходность собственного капитала путем взаимосвязанных с ним показатели финансовой устойчивости и оценивать возможность достижения признаков желаемых результатов и их влияние на прогнозируемую доходность собственного капитала. Благодаря данной факторной модели можно регулировать финансовую устойчивость, направляя усилия на достижение данного уровня прибыльности собственного капитала и эффективности совершаемых операций, которые обеспечивают высокий уровень финансовой устойчивости банка. В целях усовершенствования мониторинга финансовой устойчивости банковской системы целесообразно использовать показатель, рассчитываемый как средневзвешенная величина показателей уровня финансовой устойчивости отдельных банков, применяя в качестве весов часть собственного капитала отдельного банка в размере собственного капитала по всей банковской системе. Внедрение регулятором данного показателя, позволит увеличить информа-

ционную базу анализа устойчивости банковской системы и уровня ее зависимости от уровня финансовой устойчивости отдельных банков.

Оценка и систематизация показателей надежности, финансовой эластичности, стабильности и равновесия, их анализ и регулирование могут быть применены банковскими менеджерами, что позволит поднять уровень финансовой устойчивости банков и устойчивость банковской системы в целом.

Регулирование финансовой устойчивостью коммерческого банка осуществляется в соответствии с целью, задачами, с внедрением методов, инструментов, рычагов, каналов данных, на основании принципов, предусматривающих ожидания грядущей прибыльности собственного капитала финансовыми субъектами.

Уровень финансовой устойчивости коммерческого банка можно определить на базе системы взаимосвязанных показателей стабильности финансовой гибкости, финансовой устойчивости и финансового равновесия путем подсчета баллов. С помощью данной оценки можно найти доминирующие факторы, позитивно и негативно влияющие на финансовую устойчивость банка, содействует преждевременному раскрытию у него признаков предкризисного состояния и своевременному принятию соответствующих мер по улучшению деятельности банка.

Финансовая устойчивость банка в большей степени определяется величиной и достаточностью личного капитала путем его функции компенсаторную ресурсную, операционную, организационную, регулируемую. Комбинируя главные группы показателей финансовой устойчивости банка, можно формулировать любой параметр его деятельности благодаря остальным дополнительным показателям и коэффициентам, и оценивать вероятность достижения желаемых значений ликвидности активов, прибыльности и достаточности капитала, качества пассивов. С помощью данной методики можно регулировать деятельность банка, направляя усилия на достижение установленного уровня ее доходности и эффективности совершаемых операций.

Таким образом, стратегические мероприятия формирования банка в условиях изменяющейся внешней среды и внутренней модификации банковского бизнеса даст синергетический эффект, проявляющийся на макроуровне в виде повышения устойчивости всей банковской системы РФ, соединяющей национальные коммерческие банки.

#### Литература:

1. Т. Н. Головлева — Анализ влияния показателя интенсификации деятельности банка на его финансовую устойчивость // Современная экономика: проблемы и решения. — 2011. — № 8. — С. 89–95.
2. О. С. Мирошниченко — Прибыль в формировании и регулировании банковского капитала // Финансовая аналитика: Проблемы и решения. 2013. — № 24. — С. 25–35.
3. Л. Кузнецова — Реализация системного подхода к аналитическому обеспечению управления финансовой устойчивостью коммерческого банка // Финансы, денежное обращение, кредит. — 2011. — № 1. — С. 567–571.
4. Алавердов А. Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке. / А. Р. Алавердов. М.: Маркет ДС, 2007. — 576 с.

5. Бригхем Ю. Ф. Финансовый менеджмент: пер. с англ. / Ю. Ф. Бригхем, М. С. Эрхард. СПб., Питер, 2010. — 960 с.
6. Горюкова О. В. — Модели финансовой устойчивости кредитных организаций. Москва, 2014 С. 26.
7. В. А. Неустроев — Влияние мирового экономического кризиса на финансовую устойчивость коммерческих банков // Сибирская финансовая школа. 2011. — № 2. — С.126–129.

## Узбекистан и международные организации: Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и перспективы развития

Мухитдинова Муяссар Зиявиддиновна, ассистент  
Ташкентский финансовый институт (Узбекистан)

Узбекистан как суверенное государство активно ведет работу по формированию открытой экономики. Основой построения экономики открытого типа является широкое участие страны в мирохозяйственных связях, международном разделении труда. Последовательно осуществляя меры по углублению экономических реформ, формированию социально ориентированной рыночной экономики, Узбекистан исходит из того неоспоримого факта, что рыночная экономика — это свободная экономика, она носит открытый характер, ей чужды изолированность и замкнутость. В связи с этим будущее нашей экономики видится в интеграции ее с мировым хозяйством.

31 августа 1991 года — день официального провозглашения Независимости Республики Узбекистан — стал точкой отсчета для полномасштабной и динамичной интеграции Узбекистана в мировое сообщество.

На 1 июля 2015 года Республика Узбекистан установила дипломатические отношения с более чем 130 странами мира.

В Ташкенте осуществляют свою деятельность 45 посольств зарубежных государств, 9 почетных консулов, 11 представительств международных организаций, 5 международных финансовых организаций, 3 торговых представительства с дипломатическим статусом.

В зарубежных странах и при международных организациях функционируют 46 дипломатических и консульских представительств Республики Узбекистан.

Узбекистан является членом свыше 100 международных организаций и развивает взаимодействие с различными структурами многостороннего сотрудничества.

В соответствии с Концепцией внешнеполитической деятельности страны главным приоритетом внешней политики Узбекистана является регион Центральной Азии, с которым связаны его жизненно важные интересы.

Узбекистан неизменно остается приверженным проведению открытой, доброжелательной и прагматичной политики в отношении своих ближайших соседей, выступает за решение всех насущных политических, экономических и экологических проблем региона самими странами Цен-

тральной Азии на основе взаимного учета интересов, конструктивного диалога и норм международного права.

Республика также является активным участником региональных организаций. В рамках Шанхайской организации сотрудничества Узбекистан выступает за дальнейшее развитие партнерства в противодействии вызовам и угрозам региональной безопасности, содействию устойчивому социально-экономическому развитию стран-членов ШОС, осуществлению совместных инфраструктурных и инвестиционных проектов.

Приоритетными направлениями многостороннего взаимодействия Узбекистана в рамках Содружества Независимых Государств являются вопросы торгово-экономического сотрудничества, развития транспортных коммуникаций, борьбы с транснациональными угрозами и вызовами безопасности.

15 июня 2001 года в г. Шанхай главами Казахстана, Кыргызстана, России, Китая, Таджикистана и Узбекистана подписана Декларация о создании Шанхайской организации сотрудничества (ШОС).

Афганистан, Беларусь, Иран и Монголия имеют статус наблюдателя при Организации. Азербайджан, Армения, Камбоджа, Непал, Турция и Шри-Ланка имеют статус партнера по диалогу ШОС. В апреле 2010 г. в Ташкенте подписана Совместная декларация о сотрудничестве между секретариатами ШОС и ООН. Установлены также официальные контакты с ЭСКАТО ООН, УНП ООН, АСЕАН, ОДКБ, СВМДА, ЕврАзЭС и СНГ.

Организация имеет два постоянно действующих органа — Секретариат ШОС в г. Пекине и Исполнительный комитет Региональной антитеррористической структуры ШОС в г. Ташкенте.

ШОС является механизмом многостороннего сотрудничества по укреплению стабильности и безопасности, развития экономического взаимодействия в Центральной Азии, площадкой для открытого и конструктивного диалога, а также инструментом развития партнерства на различных направлениях. За период деятельности ШОС проделана большая политическая и организационная работа по ее укреплению, предприняты практические шаги по на-

ращиванию многопланового взаимодействия по реализации ее основных целей и задач.

В соответствии с Хартией ШОС государства-члены при осуществлении сотрудничества придерживаются принципов:

- взаимного уважения суверенитета, независимости, территориальной целостности государств и нерушимости государственных границ, ненападения, невмешательства во внутренние дела, неприменения силы или угрозы силой в международных отношениях, отказа от одностороннего военного превосходства в сопредельных районах;
- равноправия всех государств-членов, поиска совместных точек зрения на основе взаимопонимания и уважения мнений каждого из них;
- поэтапного осуществления совместных действий в сферах общего интереса;
- мирного разрешения возможных разногласий между государствами-членами;
- ненаправленности ШОС против других государств и международных организаций;
- недопущения любых противоправных действий, направленных против интересов ШОС;
- добросовестного выполнения обязательств, вытекающих из Хартии ШОС и других документов, принятых в рамках Организации.

Высшим органом для принятия решений в ШОС является Совет глав государств-членов (СГГ). Он рассматривает и определяет стратегию, перспективы и приоритеты развития многопланового сотрудничества и деятельности Организации. СГГ собирается на заседания один раз в год, председательство на заседании осуществляет глава государства-организатора.

Второй по значимости орган — Совет глав правительств государств-членов ШОС (СГП). Собирается один раз в год для обсуждения стратегии многостороннего сотрудничества и приоритетных направлений в рамках Организации, решения принципиальных и актуальных вопросов экономического сотрудничества, а также утверждает ежегодный бюджет организации.

Помимо заседаний СГГ и СГП действует также механизм встреч на уровне секретарей советов безопасности, министров иностранных дел, обороны, чрезвычайных ситуаций, экономики, транспорта, культуры, образования, здравоохранения, руководителей правоохранительных ведомств, верховных судов, генеральных прокуроров и другие.

Координацию и управление текущей деятельностью ШОС осуществляет Совет национальных координаторов, который проводит необходимую работу по подготовке заседаний СГГ, СГП, СМВД и других органов ШОС.

На экономическом направлении действуют такие механизмы, как Деловой совет и Межбанковское объединение ШОС.

Узбекистан является одним из основателей Организации и наравне с другими государствами-членами опре-

деляет стратегию сотрудничества в рамках ШОС. Ташкент считает необходимым концентрацию усилий в рамках Организации на таких направлениях, как поддержание региональной стабильности и развитие экономического и инвестиционного сотрудничества.

В рамках председательства Республики Узбекистан в Организации в 2004 году в Ташкенте в ходе саммита ШОС подписаны Положение о статусе наблюдателя при ШОС и Порядок взаимодействия ШОС с наблюдателями. Введение института наблюдателей было важным шагом на пути реализации целей и задач ШОС. Это также укрепило перспективы ШОС, значительно расширило потенциал Организации, и существенно повлияло на рост ее роли и авторитета в мировом сообществе.

В июне 2010 г. на саммите ШОС в Ташкенте утверждены Положение о приеме новых членов в ШОС и Правила процедуры ШОС. Подписаны соглашения между правительствами государств-членов ШОС о сотрудничестве в области сельского хозяйства и борьбе с преступностью.

В ноябре 2013 года в Ташкенте состоялось двенадцатое заседание Совета глав правительств (премьер-министров) государств-членов ШОС, в ходе которого стороны обменялись мнениями по широкому кругу вопросов мирового и регионального экономического развития, обсудили вопросы торгово-экономического и гуманитарного сотрудничества в рамках ШОС.

Подписано решение о дальнейшей работе по созданию Банка развития ШОС и Фонда развития (Специального счета) ШОС, а также принято Совместное заявление глав правительств государств-членов ШОС о дальнейшем развитии сотрудничества в сфере транспорта.

9–10 июля 2015 года в г. Уфа состоялся очередной саммит ШОС, в ходе которого состоялся обмен мнениями по актуальным вопросам международной безопасности и региональной проблематики, обсуждение перспектив развития многопланового сотрудничества в рамках ШОС и приоритетов деятельности Организации.

По итогам саммита ШОС подписана Уфимская декларация глав государств, утверждена Стратегия развития ШОС до 2025 года, Программа сотрудничества государств-членов ШОС в борьбе с терроризмом, сепаратизмом и экстремизмом на 2016–2018 гг., приняты решения о начале процедуры приема Индии и Пакистана в члены ШОС.

По завершению Уфимского саммита ШОС председательство в Организации в 2015–2016 годах перешло Республике Узбекистан.

Узбекистан в качестве государства-председателя намерен строго придерживаться и соблюдать принципы преемственности и последовательного укрепления, взаимовыгодного развития, отвечающего интересам государств-членов ШОС, а также обеспечения неуклонного роста авторитета Организации на международной арене.

Актуальной задачей продолжит оставаться выработка мер по усилению совместной борьбы с терроризмом, экс-



тремизмом, сепаратизмом, подготовка адекватных ответов современным вызовам международной, региональной безопасности, обеспечение устойчивого развития экономик, гуманитарного развития всех стран, которые входят в состав ШОС. Большое значение будет придаваться мерам

расширения взаимодействия между странами-членами с целью укрепления роли ШОС как надёжного гаранта стабильности и развития в регионе, а также дальнейшему развитию отношений с ООН, другими международными организациями и заинтересованными странами.

#### Литература:

1. Шанхайская организация сотрудничества: от становления к всестороннему развитию: материалы Третьего заседания Форума ШОС, Китай, г. Пекин, 19–21 мая 2008 г. / под ред. А. Лукина. М., 2008.
2. Деловой Узбекистан: справ. / ПОЛПРЕД, МИД РФ, Москва-2008. Т. 11–12. URL: [www.polpred.com](http://www.polpred.com)
3. <http://mfa.uz/ru/cooperation/international/601/>
4. Кранс М. Эксперты ШОС обсудили проблемы глобального экономического кризиса. URL: [www.infoshos.ru](http://www.infoshos.ru)

## Формирование и регулирование занятости в рыночной экономике

Мухторова Умида Каримовна, старший преподаватель  
Ташкентский финансовый институт (Узбекистан)

Любая экономическая система стремится к достижению стабильности, поддержанию эффективности в целом и устойчивости к конъюнктурным колебаниям. Для развивающейся экономики необходима рассмотреть условия равновесного рынка. Сюда относятся: рынок труда и его ресурсы, рынок капитала, рынок земли, сами предприниматели. Эти четыре фактора в совокупности, как известно, характеризуют уровень развитие экономики региона и страны. Они являются неперенными атрибутами рыночной экономики.

Главными составными частями рынка труда являются: совокупное предположение, охватывающие всю наемную рабочую силу из числа экономически активного населения, и совокупный спрос, как общие потребности экономики в наемной рабочей силе. Указанные составляющие в своем единстве определяют емкость совокупного рынка труда, или рынка труда в широком смысле слова. Таким образом, та часть, которые образуются путем перечисления совокупного спроса и совокупного предложения, носит название удовлетворительный спрос на труд.

Формирование и регулирование занятости — одна из важных проблем в рыночной экономике. Состояние занятости определяет не только уровень доходов людей, но и состояние потребительского рынка, образ жизни, культуру и другие аспекты. Занятость представляет собой социально-экономический процесс приложения труда различных сферах общественно-полезной деятельности. Важными его характеристиками являются распределение работающих по отраслям общественного производства, социальная мобильность и эффективность использования их труда. Для более полного определения сущности и место занятости в системе производственных отношений необходимо выделить все воспроизводственные процессы, в ко-

торых проявляется данная социально-экономическая категория. Это, прежде всего индивидуальное и общественное воспроизводство рабочей силы. Отношение занятости выполняют функцию связывающего звена как внутри этих производственных процессов, так и между ними.

Занятость — это не только экономическая категория, отражающая производственные отношения, но и важный элемент социальной политики государства. Проблемы сокращения общественных затрат на производстве не обходимых для человека благ, увеличение времени на досуг, ведение общественного хозяйства, воспитание детей, а также мероприятия по оздоровлению труда составляют социальный аспект занятости. Поэтому важно найти сочетания экономической и социальной сущности занятости. Современный этап транзитной экономики внес существенные изменения и коррективы в теорию и практику занятости. Существенно трансформировалось понятие полной занятости. При ней удовлетворяется потребность населения не просто в рабочих местах, но и с учетом их качественных характеристик, включая профессию, условий труда, продолжительность рабочего времени и т.д. Полная и эффективная занятость — основная цель государственной политики. Но в современных условиях роль государства сужается и расширяется формирование свободно избранной занятости. Принцип свободно избранной занятости и само занятости отражает возможность избрания наемных работников сферы трудовой деятельности на основе различных форм собственности. В силу этого, труд по найму, индивидуальный труд, предпринимательская деятельность приобрели статус столь же общественно признанных форм, как и труд в общественном производстве.

Занятость населения трудом является основной экономической категорией национальной экономики любого

государства и представляет собой сложную систему социально-экономических отношений по поводу предоставления обществом населению возможности участвовать в общественно полезной трудовой деятельности. Занятость населения трудом имеет особую социальную значимость в условиях экономического развития общества и имеет следующие цели:

- во-первых, удовлетворяет спрос рынка труда на рабочие места со стороны экономически активного населения,
- во-вторых, удовлетворяет спрос на рабочую силу со стороны конкретных и различных нанимателей. Поэтому понятие занятости трудом включают в себя целый комплекс элементов: поиск работы и рабочей силы, порядок найма и высвобождения работников, условия труда его содержание и уровень оплаты, обучение и подготовка кадров, их горизонтальная и вертикальная мобильность. Как показывают последние исследования учёных, точками притяжения движения трудовых ресурсов внутри страны, как правило, являются крупные мегаполисы а также центры добычи востребованных сырьевых ресурсов. Для этих населенных пунктов характерны более привлекательные возможности приложения труда и более высокие условия его оплаты, а также возможности решения вопросов жилищного обустройства, в том числе за счет найма временного жилья.

Трудовые ресурсы — важнейший элемент производительных сил. Демографические факторы выступают функцией социально-экономического развития и оказывают большое влияние на экономический рост. При оценке воздействия динамики народонаселения важное значение имеют не только общая численность и прирост населения, но и его возрастная структура, отраслевая занятость, уровень образования и профессиональной подготовки, т. е. качество рабочей силы. Наиболее высокие темпы прироста населения сохраняют страны Африки, Латинской Америки (более 1%), соответственно увеличится их доля в мировом населении. В 2004 г. население 10 крупнейших (по численности населения) стран составило (в млн чел.): Китай — 1300, Индия — 1070, США — 290, Индонезия — 220, Бразилия — 175, Пакистан — 148, Бангладеш — 143, Россия — 143, Япония — 127, Нигерия — 120. Отраслевая структура занятости населения напрямую соотносится со структурой производства ВВП. Так, в развитых странах подавляющая часть населения занята в секторе услуг (60–70%), меньше — в промышленном производстве (25–35%) и в сельском хозяйстве (2–5%). В новых индустриальных странах это соотношение занятых по отраслям и сферам хозяйства составляет 45–55, 20–25 и 10–25%. В большинстве развивающихся стран, особенно в наименее развитых, значительная часть населения занята в сельском хозяйстве — от 30% и более, в промышленности — 15%, в сфере услуг — 35–45%. Качество тру-

довых ресурсов существенно влияет на темпы и качество экономического роста. Производительный потенциал рабочей силы, помимо психологических и физических качеств работников, включает ряд параметров, определяющих его пригодность и способность к высокопроизводительному труду. Это уровень общего и специального образования, накопленные и передаваемые из поколения в поколение производственный опыт и нормы культуры поведения. Понятно, что производительный потенциал трудовых ресурсов той или иной страны во многом определяется социально-экономической политикой государства.

Помимо категории занятости, понимаемой как занятость в общественном производстве, есть категория незанятости. Она включает два понятия — безработица и вынужденная незанятость.

Безработица также имеет различные определения. Одни ученые характеризуют безработицу как социально-экономическое явление, выражающееся в недоиспользовании части трудоспособного населения в общественном производстве. Другие определяют безработицу как невозможность для части трудоспособных и желающих трудиться лиц найти рабочее место. Так или иначе, из этих и других определений вытекает следующее, общее: безработица — такая совокупность общественных отношений, при которой часть активного населения не может применить свои способности к труду и выполняет роль резерва рабочей силы.

Баланс трудовых ресурсов является средством оценки трудового потенциала и источником информации о его использовании. Он представляет собой комплексный метод изучения состава и использования трудовых ресурсов и благодаря этому служит полезным инструментом для объединения всей имеющейся информации о рынке труда. С помощью баланса трудовых ресурсов раскрываются источники формирования рабочей силы, связи и пропорции в распределении ее по отраслям экономики и видам экономической деятельности.

Такого рода прогнозная деятельность сегодня особенно актуальна. Она позволяет выявлять перспективные направления формирования рынка труда с учетом стратегии развития отраслей экономики, учитывать новые формы и виды занятости — новые категории работающих, показатели безработицы, формы миграции и многие другие факторы, оказывающие влияние на действующие процессы.

Рынок труда интересует, откуда будут поступать ему трудовые ресурсы, какого качества: трудоспособное в трудоспособном возрасте население, лица старших возрастов, подростки моложе трудоспособного возраста, «маятниковые» мигранты, межрегиональные мигранты, иностранные трудовые мигранты. Также рынок труда интересует резерв рабочей силы с целью определения доли участия в формировании трудового потенциала региона, для детального представления об использовании трудовых ресурсов по видам занятости: состава и численности подготавливаемых кадров, уровень их образования, трудоспособные граждане, не занятые в экономике на данный

момент: могут ли эти категории и в каком качестве дополнительно задействованы в экономике региона

Таким образом, разработка и реализация целевых программ позволяет расширить применение программно-целевого метода для обеспечения достижения целей и задач

экономического и социального развития региона, эффективного осуществления органами исполнительной власти государственной политики в установленных сферах деятельности, повышения результативности расходов государственного бюджета.

#### Литература:

1. Асалиев А. М. Экономика труда: учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2014.
2. Абдурахманов К. Х., Зокирова И. К. Человеческое развитие: учебник. — Т.: ФГБОУ ВПО «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2014.
3. Умурзаков Б. Х. Роль и место человеческого фактора в организации управления фирмами. //Биржа-эксперт 2009, № 7.
4. Майк Армстронг. Практика управления человеческими ресурсами. — СПб.: Питер, 2008. — 832 с.

## Совершенствование системы управления человеческими ресурсами в банковской сфере

Нахабина Яна Алексеевна, магистрант  
Российский университет дружбы народов

*В статье рассматривается система управления человеческими ресурсами в сфере банка и ее совершенствование.*

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами, управление человеческими ресурсами в банковской сфере, система управления человеческими ресурсами, УЧР, банковская сфера, совершенствование системы управления человеческими ресурсами

В современном мире успех любой организации, в том числе и банка, зависит от профессионализации управления человеческими ресурсами, которая представляет собой довольно сложную систему, состоящую из взаимосвязанных подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, где основными факторами выступают знания, квалификация и опыт работников организации.

Основой системы управления человеческими ресурсами в банковской сфере является система управления персоналом, которая является одной из важнейших подсистем управления всего банка и напрямую воздействует на его успешность и эффективность.

В систему управления человеческими ресурсами в банковской сфере входит:

- мотивация труда;
- расстановка кадров;
- организация труда сотрудников;
- система подготовки и переподготовки рабочих кадров;
- механизм оплаты труда (а так же поощрения и стимулирование);
- система продвижения по карьерной лестнице;
- контроль и принципы общения в коллективе;
- психология и деловая этика.

Любой банк, у которого правильно разработана система управления человеческими ресурсами автоматически вла-

деет ключевыми навыками для создания и укрепления надежности своей организации, а так же навыками обеспечения хороших условий работы для персонала банка.

Но далеко не у каждого банка правильно разработана система управления человеческими ресурсами, так как руководство многих банков концентрирует свое внимание на продукты и услуги банка, финансы, маркетинг, а затем уже на управление человеческими ресурсами, которое слабо развито. Поэтому любому банку необходимо совершенствовать свою систему управления человеческими ресурсами.

Основными отсутствующими факторами в управлении персоналом в банке это:

- система информационных коммуникаций внутри банка;
- система нематериального стимулирования труда работников банка.

Для совершенствования системы управления человеческими ресурсами банка необходимо уделить внимание развитию информационных коммуникаций внутри банка, потому что именно от них зависит внутренний климат, лояльность персонала, успешность банка и в целом сам настрой сотрудников для достижения поставленных целей банка.

В настоящее время без построения эффективной системы внутренних коммуникаций успех банка практически невозможен. Основная задача информирования в банке это — четко обозначить цели, задачи, политику и стра-

тегию банка, для того, чтобы каждый сотрудник понимал, к чему стремится банк и что зависит от него самого для достижения поставленных целей банком. Кроме того, очень важно, чтобы до сотрудников была правильно донесена следующая информация:

- чем может гордиться банк, каковы его достижения и результаты;
- каковы планы у банка и его перспективы развития;
- какое место занимает банк на рынке, в чем его преимущество над другими банками, как он себя позиционирует и в чем отличается от других банков;
- кто является целевыми клиентами и каковы их потребности в услугах;
- о предстоящих изменениях или появлении нововведений;
- об особенных различиях подразделений банка, каковы их цели, задачи, функции, перспективы развития и др.;

Данная информация должна быть донесена для всего персонала банка. Это можно сделать либо же при помощи рассылки по электронной почте, но лучше если будет проведено собрание либо же личная беседа с каждым сотрудником банка.

Так же для совершенствования системы управления человеческими ресурсами в банке следует использовать систему нематериального стимулирования труда, в которую входят следующие средства:

- моральное стимулирование;
- постановка целей;
- меры дисциплинарного воздействия.

Моральное стимулирование. Безусловно, деньги являются самым мощным стимулом к труду для любого работника банка, однако, стоит отметить, что есть и такие люди, для которых деньги являются не главным стимулом. Кроме того, в денежной мотивации сотрудников есть недостаток — она довольно быстро угасает: человек быстро привыкает к более высокому уровню оплаты труда. Тот уровень оплаты труда, который был еще вчера и без надбавок мотивировал его на высокую рабочую отдачу, очень скоро станет привычным и потеряет свою побудительную силу. Эффективность и качество работы сотрудников во многом зависит от морально-психологического климата в коллективе (от их настроения, заряженности на работу и достижения поставленных целей).

#### Литература:

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами 8-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 825 с.
2. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации Учебник- 4-е изд., доп. и пере раб — М.: ИНФРА-М. 2010. — 695 с.
3. Одегов Ю. Г., Т. В. Никонова, Д. А. Безделов. Банковский менеджмент. Управление персоналом. — М.: Экзамен, 2013. — 135 с.
4. Чижов Н. А. Персонал банка: технология управления и развития. — М.: Анкил, 2012. — 241 с.

Все зависит от руководителей, им необходимо создать условия для проявления индивидуальности самостоятельности в работе. Работодатель должен полностью исключить даже мелочную опеку над подчиненным, так как сотрудника это будет угнетать, и у него будет возникать чувство недоверия со стороны работодателя. Именно поэтому руководителю следует спрашивать с сотрудника только конечный результат его работы, а не вмешиваться без повода в процесс работы.

Зачастую, руководителю нужно отметить не работу всей группы, а индивидуальный вклад отдельного сотрудника, лично поблагодарив его за хорошую работу.

Так же руководителю не следует делать сотруднику замечание или выговор за плохую работу на глазах у всего коллектива — это унижает человека, лучше сделать это индивидуально. И вероятность того что он исправит свои ошибки и будет лучше работать более высока. А вот благодарность, наоборот, стоит выносить на всеобщее обозрение всего коллектива — от нег он получит моральное удовлетворение.

Постановка целей. Идея о том, что мотивация работников может быть усилена через постановку целей их работы, является важной частью философии управления в современных организациях [3]. Именно мотивация работников зависит от характеристик поставленных перед ними целей.

Поэтому подразделениям банка следует проводить так называемые «пятиминутки» — утреннее небольшое собрание для разбора целей и задач, которое напомним каждому сотруднику, что он является частью этого сложного механизма, и заставит его более ответственно подходить к своим обязанностям.

Меры дисциплинарного воздействия. Конечно, не бывает такого, чтобы хотя бы кто-то из сотрудников не совершил ошибку, или сделал что-то не так. И для того чтобы эти ошибки не повторялись, руководство должно принимать меры дисциплинарного воздействия. Но, эти меры не должны оттолкнуть у человека желание работать и расти дальше.

У каждого банка есть свои плюсы и минусы в системе управления человеческими ресурсами, которая должна постоянно совершенствоваться для успешного функционирования и работы любого банка.

## Транспортно-экспедиционное обслуживание в системе мобильного банкинга

Нещемная Валерия Валерьевна, магистрант  
Государственный университет управления

В статье рассматриваются вопросы выбора транспортной компании для доставки пластиковых карт клиентам, а также существующие технологии доставки.

**Ключевые слова:** интернет банкинг, карта на дом, транспортная компания, технологии доставки.

Россия все теснее интегрируется в мировое экономическое пространство, однако ее система денежного обращения с широким использованием наличных денег все еще выглядит весьма архаично на фоне денежных систем ведущих мировых держав, где безналичные расчеты с применением пластиковых карт давно стали привычным явлением.

Известно, что обращение пластиковых карт связано с множеством рисков, как для банков, так и их клиентов. По данным ЦБ РФ, в настоящий момент в Российской Федерации выпущено 240 млн пластиковых карт. 47,8% процентов операций составляют операции по снятию наличных денежных средств, однако в денежном выражении сумма таких операций представляет собой уже 83,5%, что составляет 18018 млрд руб. в год.



Рис. 1.

В 2014 году объем рынка электронной коммерции в России превысил два триллиона рублей. По отношению к прошлому году рынок электронной коммерции вырос

на 23%. Более половины рынка электронной коммерции в 2014 году составляет сегмент услуг, представим это в виде диаграммы:

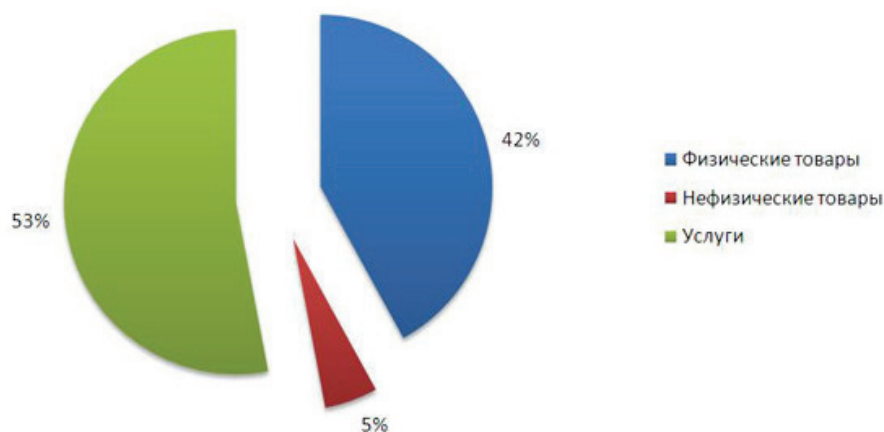


Рис. 2 Структура рынка дистанционной торговли в России 2014 г. (%)

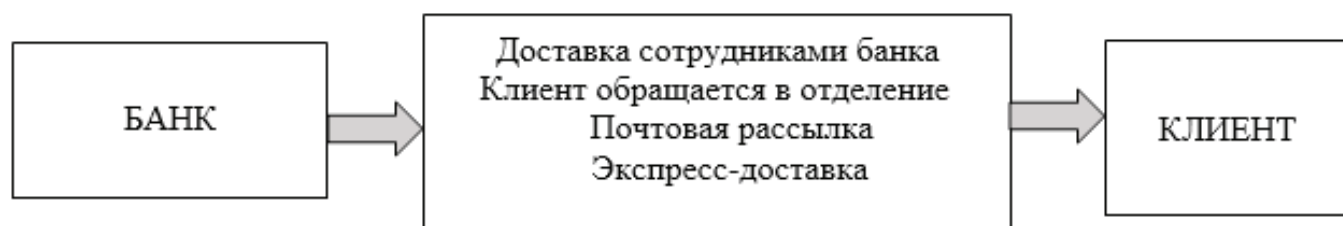
Повсеместное внедрение пластиковых карт приносит несомненные удобства всем сторонам и участникам системы безналичных расчетов, однако в то же время оно сопровождается дополнительными рисками, как для банков, так и для их клиентов. Риски возникают на всех этапах существования карты: при её выпуске, доставке клиенту и, конечно же, в процессе обращения.

В данной статье мы сконцентрируем наше внимание не на самой кредитной карте, как на банковском продукте, а на том, какую роль играет транспортно-экспедиционное обслуживание в системе мобильного банкинга.

Эмиссия кредитных карт выгодна банкам по следующим причинам:

- банк испытывает меньшую необходимость в разветвленной сети отделений для операций с денежными средствами, так как большую часть этих операций (оплата товаров и услуг, получение/внешение наличности на счёт) клиент может провести самостоятельно;
- карточные операции в большей степени автоматизированы по сравнению с операциями по классическим кредитам (снижается себестоимость);

Рассмотрим каналы коммуникации банка и клиента:



С предварительного согласия своих клиентов рассылают карты и ОТП, и «Ренессанс кредит». «Пока карта не активирована, это просто кусок пластика, а активация произойдет только в случае, если банк идентифицирует клиента».

До 2011 г. банки рассылали карты заказными письмами, однако оказалось, что обычная доставка эффективнее — письма чаще попадают к адресатам, а с точки зрения безопасности разницы между обычными и заказ-

ными карточными кредитами — более доходный продукт по сравнению с классическими кредитами, за счет дополнительных операционных комиссий, возникающих в процессе обслуживания карты (платы за годовое обслуживание, выдачи наличных, предоставление выписок и копий чеков и т. п.). Эти комиссии незаметны и не раздражают клиентов, у клиента есть выбор (например, не снимать наличные, а оплатить покупку картой), и при достаточном объёме эмиссии представляют значительную статью доходов банка.

Так как данный продукт взаимовыгоден трем сторонам данного процесса, поэтому актуальным и открытым вопросом остается выбор надежной транспортной компании, которая выступает перед клиентом как доверенное лицо от банка.

Также ряд банков по-прежнему используют карточные рассылки, используя при этом почту. Банки рассылают карты только тем клиентам, которые давали на это предварительное согласие, подписав соответствующий пункт в договоре при получении POS-кредита или других продуктов в банке.

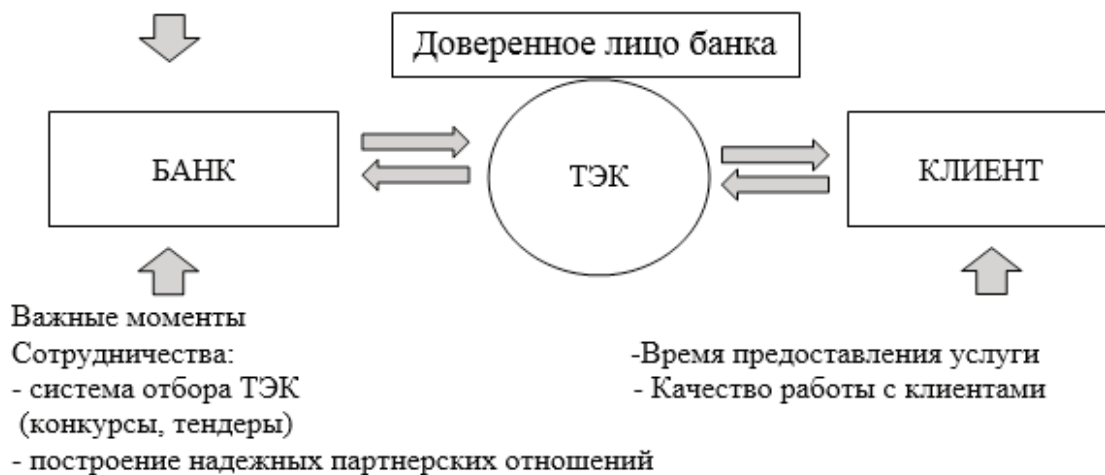
ными письмами нет. Если требования к удостоверению банком личности адресата будут ужесточены, придется использовать заказные письма и курьерскую доставку, что в 3–10 раз увеличит расходы на рассылку.

Рассмотрим взаимосвязь транспортно-экспедиционной компании с банками и клиентами, какие ключевые факторы должны быть учтены при выборе компании, на что должен быть сделан акцент при сотрудничестве.

Представим данную взаимосвязь в виде схемы:

**Риски:**

- потеря репутации
- доступ к конфиденциальной информации банка
- потери активов (мошеннические операции)



**Важные моменты**

**Сотрудничества:**

- система отбора ТЭК (конкурсы, тендеры)
- построение надежных партнерских отношений

- Время предоставления услуги
- Качество работы с клиентами

На основании данной схемы, можно сделать вывод, что вопрос выбора транспортно-экспедиционной компании для сотрудничества с банком очень важен, так как перевозка данного продукта имеет следующие тонкости:

- важна репутация транспортной компании, так как она выступает перед клиентом лицом банка, которое работает по доверенности и имеет право производить доставку данного груза, снятие копий документов, удостоверяющих личность, и передачу данных обратно в банк. Также важно иметь хорошую репутацию на рынке, опыт успешных проектов, положительные отзывы заказчиков, гарантии быстрой и качественной доставки.
- с позиции клиента необходимо рассматривать перевозчика, насколько удобно и быстро он доставляет продукт клиенту. Также немаловажным фактором будет являться на сколько быстро он сможет воспользоваться продуктом, есть ли у данной транспортной компании оборудование, для активации карт.
- качество работы с клиентами, клиентоориентированность также должна быть предусмотрена при заключении партнерских отношений с транспортной компанией. Обычно это оговаривается в приложении к договору или составляется определенная памятка для курьера, по работе с клиентами.

В результате расширения сферы предоставления банковских услуг, в 2012 году был запущен пилотный проект, который с успехом используется и по сей день под названием «Карта на дом». Данный проект был запущен совместно с курьерской службой «СПСР-экспресс» и Бинбанком.

Суть данного проекта заключалась в следующем, что клиент без прихода в офис, мог оставить заявку на получение кредитной карты, далее, в течение нескольких дней, банком принимается решение о выдаче кредита. После выпуска карты и упаковки необходимого комплекта до-

кументов, весь пакет документов вместе с базой данных клиентов передается курьерскую службу. Транспортная компания обзванивает клиентов, которые оставляют заявку на кредит, информируя их о готовности карты, и соответственно договариваются о времени и адресе доставки. Каждый курьер — штатный сотрудник курьерской компании, который работает по доверенности, выданной банком подтверждающей право представлять интересы банка, оснащен мобильным терминалом, в результате чего смогут в режиме реального времени отслеживать движение своей карты, в любой момент, когда необходимо, получать отчеты о том, что происходит с пластиком. Как только клиенту вручена карта, система моментально оповещает об этом банк.

Курьер вводит в мобильный терминал отчет о произведенной доставке, фотографирует документы (паспорт, подписанный договор и др.), необходимые для того, чтобы банк активировал карту. Информация поступает на сервер кредитной организации в зашифрованном виде по защищенным каналам (после этого данные удаляются с аппарата курьера). Оператор через минуту может связаться с получателем и проинструктировать его, как произвести активацию. «С момента приезда курьера и до активации карты пройдет не более 15 минут. По мнению аналитиков, новый проект СПСР поможет банкам нарастить объем активированных карт.

На основании опыта Бинбанка, многие банки, решили также запустить данные проекты, а именно: Тинькофф Кредитные Системы, Связной банк, МТС банк, Ренессанс кредит, Кредит Европа Банк и многие другие. Но в зависимости от сотрудничества с разными курьерскими службами, технологии доставки незначительно меняются.

У DHL Express процедура доставки карт выглядит так: прибыв по указанному адресу, курьер сразу проводит идентификацию клиента и передает соответствующую информацию в онлайн-режиме (через мобильные терминалы

сбора данных) в банк. Активация карт по телефону происходит в день ее доставки клиенту «из рук в руки», но в большинстве случаев — на следующий день после этого.

У Сити-экспресс схема работы доставки здесь представлена следующим образом:

1. Подача заявки агентом;
2. Звонок оператора банка для уточнения согласия клиента и дополнительным разъяснением предоставляемой услуги;
3. Передача реестра клиентов, согласившихся на доставку продукта в курьерскую компанию;
4. Звонок оператора курьерской службы для согласования времени и уточнения адреса доставки (дата подачи заявки + 1 день);
5. Выдача доставляемого пакета в работу курьеру (дата подачи заявки + 2 дня). Курьер производит предварительный телефонный контакт с клиентом (за 1 час до указанного клиентом времени доставки);
6. В процессе доставки курьер передает клиенту карту, производит фотографирование клиента с полученной картой в руках, предоставляет для заполнения и подписания следующий пакет документов:
  - Анкета по идентификации;
  - Справка об условиях кредитования;
  - Доверенность (бланк документа о том, что клиент доверяет курьеру передать его данные в банк)

Обратите внимание, что предоставление ксерокопий паспорта не является обязательным.

7. Для ускорения процесса оформления договора, курьер фотографирует все заполненные клиентом документы. Фотокопии уходят в банк в режиме от-line.

По факту получения фотокопий документов, на стороне банка производится оформление договора на выданную клиентом карту, ночью после доставки. Обратите внимание, что географическое распределение проекта не привязано к наличию отделений. Сейчас проект работает в 40 городах Российской Федерации.

На данный момент, на рынке курьерских служб доставкой пластиковых карт клиентами занимаются следующие курьерские службы:

- СПСР экспресс
- Курьер Сервис Экспресс (КСЭ)
- PONY экспресс
- DHL
- DPD
- Сити экспресс

И многие другие. Но технологии доставки, которые применяет каждая из данных транспортных компаний, похожи друг на друга.

На основании приведенных технологий доставки проведем сравнительный анализ, который представим в таблице:

Критерий	СПСР-экспресс	DHL	Сити экспресс
Время существования	С 2001 года	С 1969 года	С 1993 года
Время доставки	12–18 дней	10–12 дней	10–14 дней
Цена доставки	307 руб. 1 шт.	430 руб. 1 шт.	297 руб. 1 шт.
География обслуживания	Свыше 6000 населенных пунктов России	Более 175 отделений по всей России с штатными сотрудниками.	80 отделений по всей России с штатными сотрудниками.
Дополнительные функции: обзвон клиентов перед доставкой	Есть	Есть	Есть, но совместно с сотрудниками банка.
Активация карты	В день получения	В день получения	В любое удобное для клиента время

На основании приведенных выше данных можно сделать вывод, что рынок банковских услуг с каждым годом набирает обороты, соответственно расширяется сфера предоставляемых услуг банками. Для более качественного сервиса, банкам приходится прибегать к сторонним организациям, а именно транспортно-экспедиционным компа-

ниям, для доставки пластиковых карт. Каждая компания имеет свою технологию доставки, которая гарантирует быструю и качественную доставку. Поэтому каждый банк может подобрать для себя именно ту транспортную компанию, которая будет подходить по всем критериям, выставляемым им.

#### Литература:

1. Карта по-домашнему <http://wmt24.ru>
2. ВЕДОМОСТИ — Рассылка пластиковых карточек по почте незаконна <http://vedomosti.ru>
3. Кодекс: все законодательство, судебная практика, нормы, правила, стандарты России — Банковские карты больше не «придут» по почте <http://kodeks.ru>
4. Кредитная карта <http://ru.wikipedia.org>
5. Маркетинговый дайджест E-xecutive.ru (№ 6): E-xecutive <http://e-xecutive.ru>
6. Портал Банки.py <http://www.banki.ru>



## Стратегия развития образовательного учреждения

Николаева Светлана Витальевна, студент  
Оренбургский государственный педагогический университет

*В статье рассматривается стратегия развития образовательного учреждения, как основная составляющая ее деятельности. Раскрывающая факторы влияющие на разработку стратегии образовательного учреждения.*

**Ключевые слова:** стратегия, образовательное учреждение, модель образовательного учреждения.

Стратегия — сложное и потенциально мощное орудие. При ее помощи современная организация способна подстраиваться либо противодействовать меняющимся обстоятельствам. Но это — непростое оружие. Его внедрение и дальнейшее применение обходятся весьма дорого. Но имеются весомые доказательства того, что внедрение стратегического управления оправдывает себя с лихвой, в особенности для тех, кто находится в условиях нестабильности.

Стратегия это обобщающая модель действий, которые необходимы для свершения поставленных целей управления на основе выбранных критериев и эффективности распределения ресурсов [5].

Стратегия — набор правил для принятия решений, именно ими организация руководствуется в своей деятельности [1].

Стратегия — это складывающийся из нескольких этапов путь, который должна пройти компания от своего нынешнего состояния до того целевого состояния, которое мы планируем и предвосхищаем [4].

Таким образом, исходя из трех вышеназванных определений, можно сделать следующий вывод, что стратегия — это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

Квинн полагает, что стратегия должна: [2]

- включать в себя четкие цели, результат будет являться решающим для общего исхода дела;
- сохранять инициативу;
- концентрировать основные усилия в необходимый период времени и в нужном месте;
- предусматривать такую эластичность поведения, для того чтобы использовать меньшее количество ресурсов для достижения максимального результата;
- обозначать скоординированное управление;
- предполагать корректное расписание определенных операций;
- обеспечивать гарантированные ресурсы.

В современных условиях любая организация, в том числе и образовательная, нуждается в наличии стратегии, которая должна четко соответствовать условиям функционирования образовательного учреждения.

При разработке стратегии анализируются следующие условия, сложившиеся вокруг образовательной системы:

- возможности и тенденции развития бюджетного, а также коммерческого спроса на услуги системы образования, образовательного учреждения;

- возможности интеграции с другими системами образования, образовательными учреждениями;
- возможности образовательной вертикальной интеграции с внешними разработчиками, заказчиками, посредниками и потребителями услуг;
- состояние и перспективы системы управления и профессионального потенциала образовательного учреждения.

Первый способ обоснования исходит из того, что действие внешних условий развития общеобразовательного учреждения минимально либо совсем отсутствует — такова сущность общеобразовательной школы. Образовательное учреждение не взаимосвязано со своими потребителями и заказчиками, которые способны простимулировать их развитие, в отличие от многих других социальных организаций. Учебное заведение как социальная организация обладает «замкнутым характером, который определяет невозможность выполнения их направленных изменений за счет внешних сил», поэтому причиной изменений в них являются внутренние силы — лидерские указания, владеющие определенными полномочиями и правом продвижения перемен» [3].

Наиболее распространенным является другой способ объяснения новаторского характера развития образовательной организации: в качестве полноценного метода развития общеобразовательного института можно рассматривать развитие, определенное внутренними силами школы. Напротив, ориентация школы в своем развитии на внешние факторы приводит к единому ряду отрицательных результатов. Из числа которых является отчужденность коллектива от новшеств, которые вводятся, и его «сопротивление инновациям». Как следствие — имитация развития, сокращение эффективности управления школой и сокращение главного показателя — качества школьного образования.

Руководствуясь данной логике, Г. А. Мкртчян выделяет 3 модели развития общеобразовательного учреждения:

- 1) модель развития на основе совпадения инновационного давления и внутреннего саморазвития школы;
- 2) модель жизнедеятельности на основе способности учебного заведения к преобразованию согласно ее внутренним потребностям;
- 3) модель развития, которая отвечает внешним запросам общества к системе образования. Как отметил автор, «для школ 3 модели свойственно сочетание низкой осознанности личных проблем, которые высоко зависят от внешних воздействий. В школах 3 типа все нововведения принимаются и осозна-

ются только лишь как управленческая проблема» [6]. Как считает автор, наиболее оптимальной и подходящей является первая модель развития.

В. С. Лазарев акцентирует свое внимание на двух различных стратегиях развития школы. Он считает, что большая часть образовательных организаций реагирует лишь в том случае, когда не реагировать уже невозможно. А другие стараются понять новейшие тенденции и реализовать опережающую реакцию на них [3]. Однако автор особенно подчёркивает то, что «лучшей» и «худшей» стратегии нет. Так как именно выбор наиболее подходящей стратегии находится в зависимости от реально существующих обстоятельств. Оптимальная стратегия развития учреждения профессионального образования должна опираться на специфику данного типа образования и с учетом тех обстоятельств, действующих в данном учреждении.

Несомненно, региональная система профессионального образования устроена по-другому и также по-другому находится во взаимодействии с заказчиком, нежели система общего образования. Значительно важный аспект процесса модернизации профессионального образования заключается в том, что всем субъектам модернизации на всех уровнях предоставляется определенная возможность. Например, учет особенностей региона, базовой отрасли и конкретного образовательного учреждения и впоследствии возможность выстраивания на данной основе собственного варианта модернизационных изменений, которые не противоречат федеральному тренду.

На основе практики можно заметить, что именно от факта и качества формирования собственной определенной стратегии модернизации учреждения профессионального образования зависит преодоление смысловой отчужденности педагогических коллективов. Как следствие является успех модернизации профессионального образования в целом. А в тех образовательных организациях, где модернизация происходит без учета собственной уникальности, строясь на основе стандартных сюжетов и методик, внедрение модернизационных инноваций чаще имитируется, нежели полноценно реализуется.

Предпосылки необходимые для разработки стратегии образовательного учреждения:

- перепроизводство — насыщение рынков предложением образовательных услуг;
- требовательность — повышение уровня требовательности граждан к качеству образования;
- инновационность — увеличение количества технических средств;
- динамичность — обеспечение высокого качества обслуживания потребителей, оперативно реагируя на появление новых или изменение прежних условий;

- диверсификация — расширение спроса на виды и уровни образовательных услуг;
- дифференциация — нарастание разнообразия потребностей населения, обусловленных значительным увеличением ассортимента образовательных услуг;
- конкуренция — борьба, образ учреждения за место на рынке;
- «аритмия спроса» — изменение спроса потребителей рынка образовательных услуг;
- люмпенизация — рост полной и частичной безработицы населения и увеличение континента с низким уровнем дохода;
- интервенция — международная конкуренция крупных зарубежных университетов [8].

Е. А. Пушкарева утверждает, что: «Новая система проф. образования подразумевает развитие и формирование личности человека как специалиста на протяжении всей жизни и поэтому должна:

во-первых, предоставить каждому человеку независимость в выборе образовательных траекторий. Выбор происходит на основе способностей, которыми обладает человек, а также запросами и возможностями;

во-вторых, учитывать определенные потребности клиентов проф. кадров в подготовке мобильных, ориентированных на рыночные отношения специалистов;

в-третьих, способствовать формированию демократических свобод в деятельности образовательных организаций, которые выстраивают собственные уникальные образовательные программы» [7].

Данные аспекты являются мощным толчком для развития проф. образования.

Действительно, за последние годы социально-экономических изменений, можно говорить о том, что не улучшилось образование, а лишь приобрело качественно новые характеристики, которые отличаются от тех, что существовали ранее.

В настоящий момент профессиональное образование включает в себя следующие ступени: начальное, среднее, высшее, послевузовское и дополнительное образование.

Сфера образования постоянно подвергается видоизменениям и совершенствуется, так как главная цель профессионального образования — это подготовка высококвалифицированного работника с определенным уровнем и профилем. Конкурентоспособного на рынке труда, компетентного, ответственного, а также свободно владеющего своей профессией.

Таким образом, каждая образовательная организация не может обойтись без стратегии: она является главным толчком для развития учебного учреждения, но ее выбор и разработка зависят от ряда условий и факторов, при правильной оценке и выборе которых зависит насколько успешно будет реализована определенная стратегия.

#### Литература:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. Под ред. Петрова А. Н. СПб: Питер. 2005. 496 с.

2. Баканов Г. Б., Стратегический менеджмент. Курс лекций. Таганрог: МРЦПКиПК ЮФУ. 2014.
3. Гам В. И. Методология и технологии стратегического лидерства в условиях системных изменений в образовании: автореф. дис. докт. пед. н. — Калининград, 2009. 43 с.
4. Гершун А., Горский М. Технология сбалансированного управления. М: ЗАО «Олимп — Бизнес». 2006. 416 с.
5. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика. Учебное пособие для вузов. М: Аспект Пресс. 2002. 415.
6. Мкртчян Г. А. Психология экспертной деятельности в образовании: Теория. Методология. Практика. Н. Новгород: Нижегородский гуманитарный центр, 2002. 182 с. 6.
7. Пушкарева Е. А., Ю. В. Пушкарев. О современных проблемах развития теории и практики образовательного процесса. Философия образования. 2010. № 4 (33). 51 с.
8. Светенко Т. В. «Инновационный менеджмент в управлении школой». Учебное пособие. Т. В. Светенко, Г. В. Галковская. М: АПКиППРО, 2008. 72 с.

## Управление адаптацией персонала в организациях сферы услуг

Новицкая Татьяна Сергеевна, стажер;  
Ивлюшкина Ольга Сергеевна, стажер  
ООО «Юридическая клиника»

*В данной статье проведен анализ процесса адаптации персонала организации, относящейся к сфере услуг (супермаркет, пивной бар); приведены рекомендации по совершенствованию и оптимизации данного процесса.*

**Ключевые слова:** адаптация, оптимизация процесса адаптации, сфера услуг.

Потребность в формировании системы адаптации возникает на этапе активного развития компании или в условиях высокой текучести кадров. В какой-то момент руководители уже не могут лично заниматься новыми сотрудниками, что распространено в компаниях малого бизнеса. С этого момента возникает потребность в стандартизации процедур взаимодействия с новыми сотрудниками, а значит, в создании системы адаптации.

Адаптацией работников можно назвать саму процедуру «вхождения» нового сотрудника в организацию, в которой сотрудник должен усвоить нормы и правила данной компании, происходит вхождение в коллектив, работник принимает нормы взаимоотношений, усваивает систему профессиональных знаний и находит им применение в ежедневной трудовой деятельности [1, с. 136].

Считается, что, если грамотно проведен этап подбора работника, то он сам будет продуктивно выполнять свои функции в соответствии с требованиями рабочего места. Только в дальнейшем может возникнуть необходимость проводить мероприятия мотивации работника (тренинги, программы повышения профессиональной квалификации, ротацию и т. д.) [3, с. 211]. Но, на практике может оказаться, что «наиболее высокий процент принятых на работу покидает компанию именно в течение только первых трех месяцев». И в некоторых случаях такой показатель достигает 70–80% [5, с. 258].

Важность правильной адаптации при введении в курс дела принятых работников трудно переоценить. При принятии на работу кандидат только приблизительно представляет себе, что же ценит компания в своих сотрудниках и чего она может ожидать от них. У кандидатов заранее

формируются определенные представления и ожидания о возможной будущей работе. В этом случае, если они вдруг окажутся ошибочными или недостаточно обоснованными, работник будет чувствовать неудовлетворенность, разочарование и уволится. Конечно, частично не совсем реалистичные ожидания могут возникать из-за того, что сведения, которые сотрудникам дают на этапе отбора, не совсем соответствуют действительности [4, с. 74]. Однако чаще всего причиной разочарований становятся не условия труда, а отношение в компании к новичку. Чувство не востребованности и потерянности, которое может испытывать большинство работников в первые недели на новом месте работы, а также объективные трудности в организации своей деятельности в связи с недостаточной информацией невозможно компенсировать никакими материальными условиями и льготами. Для решения этой проблемы нужно использовать и развивать специальный инструмент, как адаптация персонала [8, с. 54].

Выделяют два основных подхода в трактовке понятия «адаптация». Обычно в их основе находится двойственность природы адаптации. Первый подход рассматривает адаптацию как внутренний динамический процесс, или как некое свойство организма индивида. Такой взгляд на процесс адаптации разрабатывался в русле науки биологии, социологии и психологии [2, с. 158]. Основной смысловой нагрузкой является термин «приспособление». Именно этот термин характеризует процесс, который может происходить с новым работником, когда он приходит в компанию. С данной точки зрения, процесс адаптации является приспособлением организма, человека, коллектива к изменяющимся условиям среды или к собственным

внутренним изменениям. Это может приводить к повышению эффективности их функционирования и существования. Виды адаптации выделяют в зависимости от того, в связи с чем и к чему происходит приспособление нового сотрудника.

Второй подход можно условно назвать процедурным — сам термин «адаптация» применяют и для обозначения ряда управленческих и организационных мероприятий, целью которых является облегчение вхождения новых работников в жизнь компании. Здесь речь может идти о специально спланированных усилиях отдела кадров, которые должны способствовать освоению новым сотрудником работы, сокращению к минимуму периода адаптации в коллективе. В этом случае вместо понятия «адаптация» можно использовать термин «введение в должность» или «введение в курс дела» [6, с. 233].

Важно помнить, что, проведение целенаправленной адаптации работников — насущная необходимость для всех современных организаций. При применении инструментов адаптации и введения в курс дела новых работников, а также с учетом знания закономерностей процесса адаптации работников на новых рабочих местах компания имеет шанс решить множество управленческих проблем и существенно увеличить результативность и производительность труда.

Вступление работника в новую должность должно сопровождаться процессом адаптации. Адаптация означает приспособление человека к рабочему месту, работе и коллективу и отражает то состояние, которое испытывает каждый из нас, попадая в новую, неизвестную среду.

Если рассматривать адаптацию с точки зрения управления персоналом в организации, то можно отметить, что адаптация имеет двойную направленность. С одной стороны, новый сотрудник знакомится с коллективом, возникающими обязанностями и условиями работы, пытается осознать их, а также принять. С другой же стороны, сама компания изменяется и адаптируется к особенностям работника. Поэтому различают несколько процессов адаптации: адаптацию персонала и адаптацию сотрудника.

Адаптация персонала — это процесс приспособления коллектива к условиям внутренней и внешней среды компании, которые изменяются. Адаптация сотрудника — это приспособление человека к рабочему месту и коллективу [2, с. 154].

Когда в компанию приходит новый работник, наблюдаются два одновременно происходящих процесса привыкания. Это дает возможность определить процесс адаптации, как взаимное приспособление работника и компании. От того, насколько успешно прошло приспособление зависит то, насколько долгосрочным будет сотрудничество.

Актуальность выбранной нами темы работы обусловлена тем, что в исследуемых нами организациями выявлена высокая текучесть кадров. Мы считаем, что оптимизация процесса адаптации поможет снизить текучесть кадров и повысить прибыльность компании.

Теоретической основой работы выступают труды В.Д. Марковой, В.А. Дятлова, А.Я. Кибанова, Ю.Г. Одегова, В.Р. Веснина, О.С. Виханского, Л.Ч. Горностай и прочих.

Практическая значимость работы заключается в использовании результатов исследования в деятельности предприятия с целью процесса адаптации персонала.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Форсаж» создано в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации «Об обществах с ограниченной ответственностью» № 14-ФЗ от 08 февраля 1998 года в результате перерегистрации Товарищества с ограниченной ответственностью ООО «Форсаж», зарегистрированного Постановлением главы администрации г. Хабаровска от 08.07.92 г., с изменениями от 05.10.93 г. № 75-ЭК в Общество с ограниченной ответственностью ООО «Форсаж», которое является полным его правопреемником по всем его правам и обязанностям.

Торговая деятельность в регионах регулируется и рядом других законов и иных нормативно-правовых актов федерального и местного значения. Необходимо отметить, что правовое обеспечение деятельности торговли в настоящее время не имеет единого нормативно-правового акта на уровне закона, который охватывал бы сложный комплекс отношений в этой сфере.

Основное содержание концепции управления персоналом установленной в ООО «Форсаж» заключается в управлении системой полномочий и ответственности человека в его трудовой деятельности. На каждую должность имеются четко разработанные должностные инструкции, личностные спецификации. Каждый работник четко знает свои права, обязанности и своего непосредственного руководителя. Одной из главных целей, стоящих перед ООО «Форсаж», является отношение к своему персоналу как к основе организации, её главной ценности и источнику благополучия.

Индивидуальное предпринимательство Черепанова Е.В. создано в соответствии с Федеральным законом Российской Федерации от 8 августа 2001 года № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей».

Деятельность ИП регламентируется Федеральным Законом РФ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» № 129-ФЗ, Гражданским кодексом РФ, другими федеральными законами РФ, а также отдельными постановлениями Правительства РФ.

Основная цель в управлении персоналом ИП Черепанова Е.В. заключается в обеспечении организации необходимым числом работников, эффективно выполняющих требуемые производственные функции, то есть осуществляющих производственную деятельность, направленную на достижение целей организации. Организационная структура управления направлена на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации,

распределения между ними прав и ответственности. Она реализует различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления.

Проанализировав данные предприятия, мы сделали вывод, что на предприятиях существует достаточно высокий уровень текучести кадров, который увеличивается с каждым годом.

Подразделением, отвечающим за кадровую работу в ООО «Форсаж», является отдел кадров во главе с начальником отдела кадров. Управление персоналом в ООО «Форсаж» осуществляется в соответствии с действующим российским законодательством. Специалист, отвечающий за работу с кадрами, занимается только подбором работников, проведением с ними первоначального собеседования и оформлением необходимых при найме документов. При этом совершенно упускается проведение первоначальных информативных бесед с новичком и мероприятий, связанных с дальнейшим отслеживанием прохождения им испытательного срока.

С помощью специальной разработанной нами анкеты была получена информация относительно системы адаптации персонала в ООО «Форсаж». Основную часть участников анкетирования составили сотрудники со стажем работы от 0 до 6 месяцев (находящиеся или недавно завершившие процесс адаптации); всего приняло участие в анкетировании 12 человек.

При анкетировании сотрудников нами было выявлено, что процесс адаптации на предприятии развит плохо, сотрудники не удовлетворены вводом в должность, на этой почве у новых работников возникают конфликты. Данные факторы негативно сказываются на прибыли предприятия.

Анализ документов показал, что ООО «Форсаж» действует Положение об адаптации, обязывающее руководителей всех уровней адаптировать новых сотрудников, а также прописаны основные шаги программы. Но системно и результативно программа работать не начала. Руководители не ориентируются в общих требованиях Положения об адаптации воплощают в жизнь каждый своё и по-разному, а то и вообще ничего. Тем не менее, несомненная польза данного этапа в том, что уже сформировалась готовность к реализации программы, возникло определенное информационное поле.

В ИП Черепанова Е. В. управлением персонала занимается кадровый отдел вместе с руководителем организации. Управление персоналом осуществляется в соответствии с правилами организации. Кадровый отдел вместе с руководителем занимается планированием, подбором, отбором, обучением (при необходимости) и адаптацией персонала.

Для оценки уровня адаптации новых сотрудников в ИП Черепанова Е. В. в организации был проведен опрос среди сотрудников, проработавших в организации менее полугодом. В опросе участвовало семь человек, прошедших адаптацию в организации.

На основании их ответов было выявлено отсутствие как таковой системы адаптации для новых сотрудников. Действующая система адаптации предусматривает лишь ознакомление с предприятием, его деятельностью и услугами, которые организация предоставляет обществу. К сожалению, в организации не предусмотрены такие аспекты как развитие новых сотрудников как специалистов и их адаптация в коллективе.

Целью адаптации является не только сокращение сроков вхождения нового сотрудника в организацию, но и выработка у него лояльности к компании. Только лояльные сотрудники способны формировать лояльность у клиента. Лояльность можно рассматривать как результат воздействия различных факторов, направленных на создание удовлетворенности сотрудников компаний. Через такие факторы, как заинтересованность организационной культурой, содержание работы, удовлетворенность стилем руководства, объемом информирования и др., оказывается влияние на удовлетворенность работника компаний.

Адаптация персонала на рассматриваемых предприятиях должна преследовать следующие цели:

- сокращение срока адаптации вновь принятого персонала;
- уменьшение издержек на этапе введения в должность.

Исходя из целей адаптации, определены задачи, которые стоят перед компанией и новым сотрудником.

Со стороны организации требуется:

- обеспечение всем необходимым для процесса ускоренного достижения работником необходимого уровня производительности и качества труда;
- создание благоприятного психологического климата в коллективе;
- обеспечение полной информативной поддержки, как нового сотрудника, так и участников процесса адаптации.

Со стороны сотрудника следует ожидать ответственного выполнения мероприятий адаптации и выполнения поставленных задач.

Для проведения эффективной адаптации персонала в организации предлагается:

- разработать адаптационные процедуры и алгоритмы (выделить направления, этапы адаптации, определить мероприятия, сроки и ответственных за проведение адаптации);
- закрепить документально адаптационные процедуры и обеспечить информационное содержание адаптации персонала.

Адаптацию нельзя рассматривать как отдельный, изолированный процесс, не связанный с системой управления персоналом на предприятии. Формализованная процедура адаптации строится на основе и является неотъемлемой частью структуры управления предприятия в целом. Так, например, при разработке процедуры адаптации необходимо наличие положений об отделах и должностных инструкций, т. к. на их основе разрабатываются стандарты

адаптации и критерии оценки. Чтобы решить проблему адаптации новых сотрудников в рассматриваемой компании, в первую очередь требуются должностные инструкции, которые содержали бы описание прямых служебных обязанностей специалиста, сферы его компетентности и ответственности, критерии оценки эффективности его работы, информацию об управленческой структуре, имеющую отношение к специалисту.

Мы считаем, что в норме период адаптации в компании должен составлять 3 месяца для всех групп персонала. Целесообразно этот период разбить на определенные этапы адаптации, которые будут включать в себя определенный набор адаптационных мероприятий и инструментов.

На первом этапе до начала работы нового сотрудника его рабочее место должно быть полностью оборудовано всем необходимым для выполнения им поставленных задач, для чего формируется карта создания рабочего места сотрудника.

На втором этапе происходит ознакомление нового сотрудника с компанией. Для чего в течение первой рабочей недели проводится общая часть программы адаптации.

Третий этап вхождения в должность основывается на индивидуальной программе адаптации и заключается в детальном ознакомлении с деятельностью компании в части, касающейся должностных обязанностей нового сотрудника, спецификой предстоящей работы, приобретения конкретных навыков, специфичных для данной должности. Индивидуальная программа адаптации рассчитана на период прохождения испытательного срока,

фиксируется в Индивидуальном плане прохождения испытательного срока.

Мы считаем, что данные рекомендации смогут оптимизировать процесс адаптации на предприятии, снизить текучесть кадров и содействовать в увеличении прибыли компании.

При недостаточном внимании кадровой службы к адаптации, при отсутствии конкретизированных и регламентированных процедур по адаптации новых работников, происходит недостаточное «погружение» нового работника в коллектив, его увольнение (по собственному желанию, либо по инициативе работодателя). В связи с этим мероприятия по укомплектованию компании сотрудниками становятся не эффективными, а также снижается эффективность деятельности самой компании.

Управлять эффективностью деятельности работников компании становится практически невозможно без учета объективных факторов, помогающих или мешающих работе сотрудников. Сотрудник также заинтересован в том, чтобы завершить процесс адаптации достаточно быстро, поскольку он несет как моральные потери, которые связаны со страхом потерпеть провал на новой работе либо потерять ее, так и материальные, которые связаны с меньшим уровнем оплаты труда на время адаптационного срока.

Если эффективно отрегулировать процесс адаптации в компании, то адаптационный период, а также финансовые затраты на нее могут сократиться в несколько раз, и начнут приносить ощутимую прибыль и выгоду как организации, так и работнику.

#### Литература:

1. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. — М.: ОАО Типография «Новости», 2014. — 256 с.
2. Веснин В.Р. Основы менеджмента. — М.: Институт международного права и экономики. Изд-во Триада, Лтд, 2011. — 384 с.
3. Володина Н.В. Адаптация персонала: российский опыт построения комплексной системы. М.: Эксмо, 2011. — 472 с.
4. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 220 с.
5. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности торгового предприятия / Г.В. Савицкая. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 336 с.
6. Технология эффективной профессиональной деятельности / под ред. А.А. Дергач. М.: Изд-во РАГС, 2011. — 342 с.
7. Торговое дело: экономика, маркетинг, организация: учебник. / под общ. ред. проф. Л.А. Брагина и проф. Т.П. Данько. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 560 с.
8. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. — М.: Дело, 2014. — 272 с.

## О технико-правовом моделировании производственной среды в области охраны труда

Ольшевский Владимир Александрович, преподаватель

Автономная некоммерческая организация дополнительного профессионального образования «Парус» (г. Ульяновск);

Ольшевский Николай Александрович, кандидат физико-математических наук, инженер;

Козак Орест Иосифович, кандидат технических наук, главный инженер

Московский научно-исследовательский радиотехнический институт

*В статье развивается концепция технико-правового моделирования производственной среды в области охраны труда. Установление локального правового режима производственной среды на предприятии и в организации осуществляется Работодателем путем технико-правового моделирования локальной производственной среды в порядке и на условиях ст.ст. 22, 212 ТК РФ, методом локального нормотворчества в области охраны труда.*

**Ключевые слова:** *примерный перечень локальных нормативных актов по охране труда, локальный правовой режим производственной среды.*

В соответствии со статьей 212 Трудового кодекса РФ [1] Работодатель обязан обеспечить безопасность работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов; создание и функционирование системы управления охраной труда; соответствующие требованиям охраны труда условия труда на каждом рабочем месте и т.д. Законодатель предоставляет Работодателю возможность исполнить указанные обязанности двумя способами: в порядке статьи 22 ТК РФ способом локального нормотворчества в области охраны труда, либо путем непосредственного исполнения Трудового кодекса РФ, нормативных правовых актов уполномоченных федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области охраны труда без разработки локальных нормативных актов по охране труда,

В соответствии со статьей 22 Трудового кодекса РФ работодатель имеет право принимать локальные нормативные акты по охране труда на предприятии и в организации. Локальное нормотворчество в области охраны труда является правовым мероприятием, входящим в систему сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности. По замыслу законодателя результатом локального нормотворчества Работодателя в области охраны труда является установление локального правового режима производственной среды на предприятии и в организации. Для организации локального нормотворчества необходимо на основании Трудового кодекса РФ разработать перечень локальных нормативных актов по охране труда на предприятии и в организации. С целью оказания помощи работодателям в организации локального нормотворчества в области охраны труда на основании Трудового кодекса РФ разработан примерный перечень локальных нормативных актов по охране труда на предприятиях и в организациях, состоящий из двадцати четырех позиций.

1. Положение о системе управления охраной труда.
2. Положение об управлении профессиональными рисками.

3. Порядок предоставления сведений о государственной статистической отчетности об условиях труда, а также о производственном травматизме, профессиональной заболеваемости и об их материальных последствиях.

4. Порядок обеспечения работников средствами индивидуальной и коллективной защиты, а также санитарно-бытовыми помещениями и устройствами, лечебно-профилактическими средствами.

5. Перечень правил, процедур, критериев и нормативов, направленных на сохранение жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

6. Порядок обеспечения безопасности работников при эксплуатации зданий, сооружений, оборудования, осуществлении технологических процессов, а также применяемых в производстве инструментов, сырья и материалов.

7. Положение о режиме труда и отдыха работников (Правила внутреннего трудового распорядка).

8. Порядок обучения безопасным методам и приемам выполнения работ и оказанию первой помощи пострадавшим на производстве, проведения инструктажа по охране труда, стажировки на рабочем месте и проверки знания требований охраны труда.

9. Порядок организации контроля за состоянием условий труда на рабочих местах, а также за правильностью применения работниками средств индивидуальной и коллективной защиты.

10. Порядок проведения обязательных предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров, других обязательных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований работников, внеочередных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований работников по их просьбам в соответствии с медицинскими рекомендациями с сохранением за ними места работы (должности) и среднего заработка на время прохождения указанных медицинских осмотров, обязательных психиатрических освидетельствований.

11. Порядок информирования работников об условиях и охране труда на рабочих местах, о риске повреждения здо-

ровья, предоставляемых им гарантиях, полагающихся им компенсациях и средствах индивидуальной защиты.

12. Порядок предоставления федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим функции по выработке государственной политики и нормативно-правовому регулированию в сфере труда, федеральному органу исполнительной власти, уполномоченному на осуществление федерального государственного надзора за соблюдением трудового законодательства и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, другим федеральным органам исполнительной власти, осуществляющим государственный контроль (надзор) в установленной сфере деятельности, органам исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области охраны труда, органам профсоюзного контроля за соблюдением трудового законодательства и иных актов, содержащих нормы трудового права, информации и документов, необходимых для осуществления ими своих полномочий.

13. Порядок принятия мер по предотвращению аварийных ситуаций, сохранению жизни и здоровья работников при возникновении таких ситуаций, в том числе по оказанию пострадавшим первой помощи.

14. Порядок расследования и учета несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

15. Порядок санитарно-бытового обслуживания и медицинского обеспечения работников в соответствии с требованиями охраны труда, а также доставки работников, заболевших на рабочем месте, в медицинскую организацию в случае необходимости оказания им неотложной медицинской помощи.

16. Порядок обязательного социального страхования работников от несчастных случаев на производстве и профессиональных заболеваний.

17. Порядок разработки и утверждения правил и инструкций по охране труда для работников с учетом мнения выборного органа первичной профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками органа.

18. Порядок разработки, утверждения и формирования комплекта нормативных правовых актов, содержащих требования охраны труда в соответствии со спецификой деятельности.

19. Порядок подтверждения соответствия машин, механизмов и другого производственного оборудования, транспортных средств, технологических процессов, материалов и химических веществ, средств индивидуальной и коллективной защиты работников, в том числе иностранного производства, государственным нормативным требованиям охраны труда.

20. Положение о комитете (комиссии) по охране труда.

21. Порядок выдачи специальной одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной защиты, а также смывающих и (или) обезвреживающих средств.

22. Порядок выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов, лечебно-профилактического питания, порядок осуществления компенсационной выплаты.

23. Порядок финансирования мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

24. Порядок разработки и утверждения перечня мероприятий по улучшению условий и охраны труда и снижению уровней профессиональных рисков (на текущий год).

Предложенный примерный перечень локальных нормативных актов по охране труда на предприятиях и в организациях определяет основных субъектов локального нормотворчества в области охраны труда: работодатель, работник (работники), выборный орган первичной профсоюзной организации или иной уполномоченный работниками орган, комитет (комиссия) по охране труда. Локальное нормотворчество в области охраны труда осуществляется на условиях сотрудничества работодателей и работников.

Предложенный примерный перечень локальных нормативных актов по охране труда на предприятиях и в организациях устанавливает предмет локального нормотворчества в области охраны труда: установление локальных прав и обязанностей работников и работодателя, установление локального правового режима рабочих мест (пространства рабочей зоны), установление локального правового режима производственной среды.

Локальный правовой режим рабочих мест (пространства рабочей зоны), локальный правовой режим производственной среды предопределяет локальные права и обязанности работников и работодателя, локальный правовой режим производственной среды первичен, локальные права и обязанности работников и работодателя вторичны, производны от локального правового режима производственной среды. При осуществлении локального нормотворчества в области охраны труда следует применять принцип объективности [3].

Основное значение для работодателя приводимого примерного перечня локальных нормативных актов по охране труда состоит в следующем. Под моделированием понимается метод исследования объектов на их моделях; построение и изучение моделей реально существующих предметов и явлений (органических и неорганических систем, инженерных устройств, разнообразных процессов — физических, химических, биологических, социальных) для определения либо улучшения их характеристик; рациональных способов их построения, управления ими и т. п. [4, с.373]. Как следует из содержания приведенного выше примерного перечня локальных нормативных актов по охране труда, перечень является алгоритмом моделирования локальной производственной среды, установления фактсостава локальной производственной среды. Работодатель, определяя порядок подтверждения соответствия государственным нормативным требованиям охраны труда машин, механизмов и другого производственного оборудования, технологических процессов, материалов и химических веществ, утверждая перечень мероприятий по улучшению условий и охраны труда, утверждая положение об управлении профессиональными рисками, вырабатывая иные локальные технико-правовые акты по перечню, осуществляет технико-правовое мо-



делирование локальной производственной среды в порядке и на условиях ст.ст. 22, 212 ТК РФ. В результате разработки двадцати четырех локальных нормативных актов по охране труда (промежуточные алгоритмические результаты) Работодатель устанавливает фактсостав локальной производственной среды и соответствующий фактсоставу локальной производственной среды локальный правовой режим производственной среды. Изложенная интерпретация ст.ст. 22, 212 ТК РФ согласуется с положениями Конвенции Международной организации труда № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» [2]. В соответствии со статьей 11 Конвенции Международной организации труда № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде», компетентный орган или органы члена Организации, ратифицировавший Конвенцию, обеспечивают постепенное выполнение следующих функций: — определение, если характер и степень опасностей требуют этого, условий, регулирующих проектирование, строительство и планировку предприятий, ввод их в эксплуатацию, значительное их переоборудование и изменение назначения, а также безопасность используемого в ходе работы технического оборудования, и применение процедур, установленных компетентными органами; — определение производственных процессов, веществ и агентов, контакт с которыми необходимо запретить, ограничить или поставить в зависимость от разрешения или контроля компетентного органа или органов; принимаются во внимание опасности для здоровья, возникающие в результате одновременного контакта с несколькими веществами или агентами; — применение и расширение, с учетом национальных условий и возможностей, систем изучения химических, физических или биологических агентов с точки зрения опасности для здоровья трудящихся. В статье 11 Конвенции Международной организации труда № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» изложен алгоритм технико-правового моделирования производственной среды на национальном уровне члена Организации, ратифицировавшего Конвенцию.

Для Работодателя непосредственное установление локального правового режима производственной среды является сложной задачей. Не существует единой теории производственных сред, различные теории включают или не включают в состав производственной среды рабочую силу, оборудование и т. п. Нормы международного права и трудового законодательства РФ не содержат норм-дефиниций о производственной среде. Законодатель предоставляет право Работодателю установить локальный правовой режим производственной среды в порядке и на условиях ст.ст. 22, 212 ТК РФ, то есть по указанному законодателем алгоритму определять фактсостав локальной производственной среды и издавать локальные нормативные акты в области охраны труда. Суммарным результатом издания

локальных нормативных актов в области охраны труда по двадцати четырем позициям является установление локального правового режима производственной среды на предприятии (в организации).

Задача установления национального и локального правового режима производственной среды представляется алгоритмически разрешимой.

Понятие «локальный правовой режим производственной среды» позволяет оценить уровень надежности системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности:

AAA — высший уровень надежности системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, имеется полный комплект локальных нормативных актов по охране труда (из 24 позиций) и исполнительная документация, подтверждающая исполнение локальных нормативных актов по охране труда, то есть на предприятии законно установлен и поддерживается локальный правовой режим производственной среды;

BBB — инвестиционный уровень надежности системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, имеется неполный комплект локальных нормативных актов по охране труда и исполнительная документация, то есть на предприятии неполно установлен и не поддерживается локальный правовой режим производственной среды;

BB — низший уровень надежности системы сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, отсутствует комплект локальных нормативных актов по охране труда и исполнительная документация, на предприятии не установлен и не поддерживается локальный правовой режим производственной среды (прогноз неблагоприятный, административная приостановка деятельности, штрафы, дисквалификация).

Выводы:

1. Установление локального правового режима производственной среды на предприятии и в организации осуществляется Работодателем путем технико-правового моделирования локальной производственной среды в порядке и на условиях ст.ст. 22, 212 ТК РФ, посредством локального нормотворчества в области охраны труда.

2. Работодатель вправе непосредственно исполнять Трудовой кодекс РФ, нормативные правовые акты уполномоченных федеральных органов исполнительной власти, органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации в области охраны труда без разработки локальных нормативных актов по охране труда. В случае разработки и исполнения локальных нормативных актов по охране труда Работодатель подтверждает законность установления локального правового режима производственной среды на предприятии и в организации.

#### Литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации — Режим доступа: <http://base.consultant.ru>, свободный.

2. Конвенция Международной организации труда № 155 «О безопасности и гигиене труда и производственной среде» 1981 года — Режим доступа: <http://base.consultant.ru>, свободный.
3. Шулевский Н. Б. Принцип объективности познания: предметное содержание и логические функции. М.: Изд-во Моск.ун-та, 1985. — 201 с.
4. Философский энциклопедический словарь/ Редкол.: С. С. Аверинцев и др. — 2-е изд. — М: Сов.энциклопедия, 1989—815 с.

## Влияние социально-психологического климата на эффективность работы предприятия

Омельченко Юлия Александровна, стажёр  
ООО «Адидак» (г. Находка)

Особенностью эффективного управления организацией очень часто выступает социально психологический климат. Такое явление как соблюдение социально-психологического климата в последнее время является для руководителей как крупных компаний, для мелких фирм достаточно большой проблемой [1, с.78].

Исходя из этого необходимо знать и понимать, что входит в составляющие социально психологического климата. Благоприятный социально-психологический климат — это длительный процесс систематической работы с персоналом организации, с менеджерами и психологами. Необходимо понимать, что в трудовом коллективе общая картина взаимодействия представляют собой и личные отношения. К слову, взаимоотношения это система тесно связанных между собой коммуникационных каналов и совместных действий людей.

Обратим внимание на то, что межличностные взаимоотношения очень часто опираются на общественные отношения и могут быть определены ими. К примеру как человек ведет себя внутри коллектива: данный аспект может быть результатом его работы над собой, либо ожидание определенной реакции со стороны других членов групп.

Исходя из этого может развиваться система взаимоотношения внутри трудового коллектива. Если мы обратим внимание на то, как сложно выстраиваются отношения в первичном трудовом коллективе, то поймем, что очень часто на первый план выступает неофициальный или личный авторитет в данной группе людей [4, с.9].

Следовательно, мы должны понимать, что первичный трудовой коллектив — это достаточно сложная система взаимоотношений которая касается и официальных позиций и наличия определенных авторитетных моментов.

Общение в трудовом коллективе это очень объемный процесс, который завязан на психологические особенности, на специфику установления контактов, которые позволяют развивать особые взаимоотношения и структурирует взаимодействия внутри коллектива. Основная функция такие взаимоотношения это коммуникационные каналы

Другая функция общения — это познание людьми друг друга, а также формирование и развитие межличностных отношений.

Понятие психологического климата в коллективе может, включает в себя целую структуру межличностных отношений. У них могут быть включены такие психологические аспекты как симпатия, или дружба. Также могут быть включены и такие общечеловеческие принципы как подражание, сопереживание или содействие.

Социологические исследования свидетельствуют о том, что если успех деятельности хозяйственного руководителя на 15% зависит от его профессиональных знаний, то на 85% — от умения работать с людьми.

Зная особенности и специфику поведения персонала внутри коллектива руководителю можно целиком и полностью прогнозировать и направлять поведение коллектива в необходимом русле. Прежде всего, это завязано на тот аспект, что в каждой группе свои психологические наклонности поведенческий климат.

Опять же существенным условием может выступать образование и развитие трудовых коллективов, которые базируется на соблюдении принципов и специфических психофизических особенностей.

Японские социологи утверждают, что от настроения, желания человека работать и от того, какая морально-психологическая обстановка в коллективе, производительность труда примерно в 1,5 раза может увеличиться или в несколько раз уменьшиться [2, с.11].

Недостаточное внимание к социальным и психологическим аспектам управления вызывает нездоровые взаимоотношения в коллективе, что снижает производительность труда. Как показывает практика, формирование здорового морально-психологического климата, воспитание чувства товарищеской взаимопомощи и коллективизма более активно идет в коллективах рыночного типа.

Иногда недостаточное внимание к социальным аспектам управления может вызвать и нездоровые взаимоотношения внутри коллектива. Такой аспект качественным образом

может снизить производительность труда и сформировать негативный морально-психологический климат.

Чтобы избежать этого необходимо применять специальные психологические методы, которые возымеют точечное воздействие на личностные отношения, которые возникают в трудовом коллективе и также стимулировать социальные процессы.

Они основаны на использовании моральных стимулов к труду, воздействуют на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека [3, с.12].

Основная цель применения таких методов — это прежде всего формирование в коллективе качественного и благоприятного социально-психологического климата. Такой климат способен повысить производительность труда и позволит достичь высоких организационных и экономических задач.

Следовательно поставленные перед коллективом цели могут быть решены и достигнуты при помощи всего лишь одного критерия — это человеческий фактор и благоприятные условия.

Умение учитывать это обстоятельство позволит руководителю целенаправленно воздействовать на коллектив, создавать благоприятные условия для труда и, в конечном счете, формировать коллектив с едиными целями и задачами.

Основное средство воздействия на коллектив — убеждение. Убеждая, руководитель должен максимально полно учитывать природу человеческого поведения и человеческих отношений в процессе совместной деятельности.

Но прежде всего когда руководитель убеждает он целиком и полностью особенностью человеческого поведения компания. Если руководитель понимает биологическую природу и внутренний мир личности это позволяет ему активизировать коллектив и добиться поставленных целей в управлении.

Необходимость использования в практике управления организацией социально-психологических методов руководства очевидна, так как они позволяют своевременно учитывать мотивы деятельности и потребности работников, видеть перспективы изменения конкретной ситуации, принимать оптимальные управленческие решения.

Приемы и способы социально-психологического воздействия во многом определяются подготовленностью руководителя, его компетентностью, организаторскими способностями и знаниями в области социальной психологии.

Социально-психологические методы руководства требуют, чтобы во главе коллектива были люди достаточно гибкие, умеющие использовать разнообразные аспекты управления. Успех деятельности руководителя в этом направлении зависит от того, насколько правильно применяет он различные формы социально-психологического воздействия, которые в конечном счете сформируют здоровые межличностные отношения.

В качестве основных форм такого воздействия можно рекомендовать: планирование социального развития трудовых коллективов, убеждение как метод воспитания и формирования личности, экономическое соревнование, критику и самокритику, постоянно действующие производственные совещания, которые выступают как метод управления и как форма участия трудящихся в управлении, различного рода ритуалы и обряды.

#### Литература:

1. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. 2-е изд. М.: Дело, 2012. — 250 с.
2. Барташев Е. Г. Психология управления персоналом / Е. Г. Барташев. — М.: Издательство Института Психотерапии, 2015. — 315 с.
3. Беляцкий Н. П. Менеджмент: стиль лидерства: учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. — М.: Издательство Института Психотерапии, 2014. — 345 с.
4. Беляцкий Н. П. Управление персоналом. учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. — М.: Издательство Института Психотерапии, 2013. — 295 с.

## Влияние производственного предприятия КП «Бетонщик» на социально-экономическое состояние муниципального образования Находкинского городского округа

Орищенко Оксана Сергеевна, стажёр  
Производственный кооператив «Бетонщик» (г. Находка)

Главными задачами в сфере муниципального образования и последующего его стояния, как основного фактора социально-экономической системы при достаточно детальном рассмотрении являются следующие факторы:

- целостность, — которая включает в свой состав так называемую взаимосвязь множества подчиняющихся систем, и в том числе элементов самого муниципального образования, тем самым требующая в последующем к себе достаточно четкой так называемой координации на примере действий и функций управления со стороны глав управления;
- коммуникативность, в последующем входящая в свой состав достаточно тесной связи и обеспечивающей в последующем обмена между подчиняемыми подсистемами;
- устойчивость — в процессе своей деятельности проявлять так называемую способность производить ту или иную деятельность в автономном принятии различных решений;
- самоорганизация, которая несет ответственность за факторы процесса свойств и в том числе социально экономических систем [1, с.44].

Тем не менее присутствует своеобразное мнение в том, что в современных условиях перехода к так называемым рыночным отношениям в любом муниципальном образовании, либо городском округе имеет место своего рода последующее управление социально — экономическим развитием.

На основании определения различных стратегических приоритетов развития городского округа и в целом и отдельных территорий, приходит понимание необходимости ориентироваться на потребности человека, его интересы и мнения. В связи с этим возрастает роль органов местного самоуправления в процессе социально-экономического развития. Требуется их активное участие в управлении этим процессом в качестве равноправных партнеров с органами государственной власти [2, с.5].

При этом все непосредственно детальном рассмотрении вопроса имеем мнение в том, что не только управленческий аппарат при главе администрации того или иного муниципального образования, но и совершенно не имеющие к нему люди зачастую ставят перед собой многозначительные цели. И в последующем имеют так называемые интересы как бы плачевно не казалось совершенно не всегда совпадающие с определенной целью, как к стремлению в последующем получении одного целого. Но для последующего достижения общих целей люди должны прийти к так называемому

договору между собой, тем самым все это вышесказанное и является самоорганизацией.

С другой стороны, самоорганизация на примере муниципального образования как главной задачи и в том числе самой системы. В последующем рассмотрении тем самым на определенных принципах местного самоуправления имеет вид проявления как не чего иного, а своеобразных форм достаточно прямого волеизъявления со стороны многочисленного населения того или иного муниципального образования [3, с.66].

Достаточно важным фактором в процессе свойства муниципального образования означает то, что состав многочисленных подсистем определенно определенной долей так называемой неопределенности.

При последующем рассмотрении социально экономического основания в последующем развитии Находкинского Городского Округа является непосредственно программа, которая подготовлена аппаратом при администрации Находкинского ГО в сфере экономического развития.

Эта программа на сегодняшний момент рассмотрения имеет так называемый последующий вид инструмента для последующей реализации, муниципальной политики. Которая имеет направление в нашем случае на дальнейшее развитие инженерной инфраструктуры направленную на социальную сферу Находкинского ГО.

Разрабатываемая программа собой представляет ту или иную деятельность, которая в последующем достаточно положительным видом сказывается на достижении стратегических целей, связанных с развитием Находкинского ГО. Ведь все это имеет непосредственное отношение к повышению привлекательности среды и микроклимата Находкинского ГО за счет развития социально экономического состояния, которое в дальнейшем будет положительно сказываться на проживании в городе [4, с.8].

Эффективность и последующая способность для запланированной программы будет в последующем влиять и фактор в сфере обеспечения на предмет экономической стабильности, имеющей непосредственное основание на так называемых правительственных решениях. Состав программы включает в себя требуемые меры и в том числе сроки реализации.

Так называемое влияние со стороны ПК «Бетонщик» на социально — экономическое состояние Находкинского городского округа заключается в том, что администрация муниципального образования сотрудничает с рассматриваемым предприятием в так называемой сфере строительных материалов и в том числе конструкций. Фактором

достаточно частых заключений договоров с данной организацией в большей степени зависти от так называемой ценовой политики и в том числе качества предоставляемых услуг данной организацией.

Еще один из предоставляемых услуг со стороны ПК «Бетонщик» является производство щебня, который применяется в большей степени при строительстве не только жилых домов и, но и при реконструкции иных объектов, тем самым ПК «Бетонщик» оказывает влияние и последующее сотрудничество администрации как заказчика является достаточно актуальным на момент рассмотрения этой темы.

И, тем не менее, приходим к так называемому выводу, который заключается в том, что влияние на социально-экономическое состояние со стороны ПК «Бетонщик» явля-

ется в большей степени от последующей реализации той либо иной программы созданной управленческим аппаратом социально — экономического состояния.

Последующее сотрудничество ПК «Бетонщик» в рамках программы социально — экономического основания предусматривает так называемое присутствие таких факторов как целевое финансирования в сфере проведенных мероприятий по сотрудничеству с ПК «Бетонщик» последующее заключение контрактов либо договоров на оказание услуг, со стороны административного аппарата Находкинского городского округа все происходит при размещении заказов для муниципальных нужд.

Достаточно важное и главное значение для реализации той либо иной программы имеет последующее привлечение внебюджетных средств.

#### Литература:

1. Воронин А. Р. Основы управления муниципальным хозяйством./А. Р. Воронин. — М.: Знание, 2014. — 233с.
2. Елисеев, Е. А. Система управления социальной сферой города./Е. А. Елисеев. — Челябинск, 2012. — 94 с.
3. Занадворов В. С. Экономика города: Учебное пособие./В. С. Занадворов, А. В. Занадворова. — М.: Магистр, 2014. — 272 с.
4. Лексин В. Н. Муниципальная Россия. — Социально-экономическая ситуация, право, статистика./В. Н. Лексин. — М., Эдиториал, 2011. — 648 с.

## Личностный аспект взаимодействия человека и организации

Панова Вероника Андреевна, студент;

Михайленко Елена Алексеевна, студент;

Семенова Нина Константиновна, кандидат экономических наук, доцент, научный руководитель  
Дальневосточный федеральный университет

*В центре внимания данной работы лежит анализ взаимодействия личности человека и организации. Также рассматриваются проблемы адаптации персонала и роль личности в процессе производства.*

**Ключевые слова:** организационное поведение, личность, адаптация персонала

*The analysis of the interaction of the personal aspect and the organization on the example of modern companies are on the focus of the research.*

**Keywords:** organizational behavior, personality, personnel adaptation

### Личность и её роль в организации

Понятие *личности* включает в себя целый комплекс связанных друг с другом характеристик. Это достаточно сложное явление, требующее особо тщательного подхода при его рассмотрении.

Каждый человек индивидуален и имеет ряд качеств, которые в совокупности и составляют его личность, отличают его от других людей. На поведение, соответственно, и характер влияют генетические особенности, воспитание, менталитет, собственные установки и ценности, а также окружающая среда.

Для любой организации требуется работник с определенными качествами, который сможет выполнять свои обязанности, получая при этом самый высокий результат. По-

этому так важно понимать все тонкости взаимодействия личности человека и рассматриваемой организации.

На сегодняшний день ученые рассматривают личность как самоуправляемую систему, осуществляющую определенное воздействие как на психическую сторону, так и на всю жизнедеятельность человека в целом [5]. К функциям личности психолог Александр Ковалев отнес:

- 1) вызов, задержка процессов, действий, поступков;
- 2) переключение психической деятельности;
- 3) ускорение или замедление психической деятельности;
- 4) усиление или ослабление активности;
- 5) согласование побуждений;
- 6) контроль за ходом деятельности путем сличения намеченной;

7) координация действий.

Психолог Александр Щербаков рассмотрел предложенную классификацию и дал описания главных элементов личности, представив их в виде взаимосвязанных систем.

1) **Система регуляции.** Это первый уровень системы, который складывается под влиянием внешней среды и саморегуляцией человека.

2) **Система стимуляции.** Здесь рассматриваются такие явления как темперамент, интеллект и взаимоотношения с людьми.

3) **Система стабилизации.** Третий уровень состоит из черт характера, способностей и направленности личности.

4) **Система индикации.** Данный уровень имеет самую высокую социальную значимость и включает в себя: гуманизм, коллективизм и любовь к труду и своему делу.

Для адекватной реализации вышеперечисленных функций и систем личность должна быть целостной структурой, обладающей связью между всеми ее элементами.

#### **Взаимодействие личности и организации**

Анри Барбюс писал: «Личность, сливаясь с коллективом, не теряет себя. Напротив, она достигает в коллективе высшей ступени сознания и совершенствования». Нельзя не согласиться французским писателем, ведь в хорошо подобранном коллективе, где все сотрудники эффективно взаимодействуют между собой, раскрывается потенциал и творческие способности каждого из работников.

Важным моментом в данном вопросе является соответствие ожиданий работников и организации. Добиться полного согласия бывает довольно сложно, этот процесс требует большого мастерства от руководства организации.

Основными ожиданиями работника от организации являются:

- 1) значимость осуществляемой работы;
- 2) творческий подход к выполнению заданий;
- 3) темп работы;
- 4) степень ответственности;
- 5) престижность и комфортность рабочего места;
- 6) размер заработной платы, а также премии;
- 7) возможность карьерного роста и развития в данной компании.

Основными ожиданиями организации от работника являются:

- 1) квалификация и опыт работы;
- 2) своевременное и качественное выполнение поручений;
- 3) получение положительного результата для организации;
- 4) поддержание общего рабочего климата в коллективе;
- 5) способность к саморазвитию и улучшению своих навыков;
- 6) способность отстаивать интересы компании [4].

В каждой организации степень значимости тех или иных элементов может варьироваться, также могут добавляться или исключаться некоторые позиции, но общие ожи-

дания работников и организации остаются по своей сути неизменными.

Виктор Афанасьев в своих трудах отмечал, что управление людьми включает в себя ряд задач:

- 1) разумное распределение ролей каждого работника в коллективе и на производстве;
- 2) овладение работником своей роли;
- 3) успешное выполнение сотрудником своей роли [2].

Функции, обязанности и права персонала четко определены в должностной инструкции, которая должна быть понятной для каждого сотрудника. Ведь качество работы и ее результат зависит от полного понимания своих рабочих обязанностей и ожидаемого исхода сотрудником.

Организация оказывает сильное влияние на личность человека и посредством различных инструментов может влиять на его работоспособность. Этот процесс носит название профессиональной деформации.

Профессиональные роли глубоко входят в сознание человека и подвергают его установки и общий жизненный уклад неизбежным изменениям. Поэтому необходимо, чтобы сотрудник был морально готов принять на себя соответствующие рабочие обязанности.

Основными факторами, влияющими на *организационное поведение* человека, являются:

- 1) организационное окружение;
- 2) личностные характеристики;
- 3) мотивация [1].

Огромную роль на человека и его работоспособность оказывает организационное окружение. Под этим явлением понимают именно ту часть организации, с которой человек взаимодействует все свое рабочее время. Конечно, это само место работы и коллектив. Также здесь выделяются такие аспекты как место, занимаемое предприятием на рынке, его производственный профиль и размер.

К личностным характеристикам человека относят набор ценностей, идеалов, верований, его отношение к людям и событиям, которые происходят вокруг него. Данный пласт серьезно влияет на выбор человека, исходя из целей, которые он преследует.

Мотивация является особым механизмом воздействия на работников. Это рычаг, который может заставить сотрудников выполнять свою работу так, как это нужно организации, но при этом не забывая о потребностях самих работников.

#### **Адаптация сотрудников**

В ходе профессиональной деятельности сотруднику необходимо влиться в коллектив и занять в нем определенную позицию. Сложностью здесь является то, что структура коллектива уже сформирована и человеку необходимо вовремя понять все тонкости и приспособиться к особенностям данной группы.

К сожалению, в настоящее время многими компаниями недооценивается важность такого понятия, как *адаптация персонала*. Многие предприятия не имеют даже

начальных программ для подготовки сотрудников к вступлению в новый коллектив.

Успех проведения адаптационных мероприятий зависит от нескольких факторов:

- 1) Уровень подготовки сотрудников, занимающихся проведением соответствующих мероприятий.
- 2) Престижность предлагаемой профессии именно в данной организации.
- 3) Адекватная оценка персонала и его возможностей.
- 4) Гибкость обучения сотрудников.
- 5) Общий климат, сложившийся в коллективе.

Благодаря более внимательному отношению к данной проблеме можно решить множество вопросов.

- 1) Снижение эмоциональной напряженности сотрудника, связанной с вступлением в новый коллектив.
- 2) Уменьшение затрат, связанных с прохождением испытательного срока работником.

Литература:

1. Аширов Д. А. Организационное поведение. — М.: Проспект, 2006—360 с.
2. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Изд. Юристъ, 2003—496 с.
3. Кибанов А. Я. Управление персоналом организации. — М.: Изд. ИНФРА — М, 2003—638 с.
4. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. — М.: Изд. Дело, 2001—397 с.
5. Удальцова М. В. Социология управления, М., 1998—144 с.

## Организационная культура современных предприятий в Республике Беларусь

Пархомик Владимир Владимирович, магистр, преподаватель  
Белорусский государственный педагогический университет имени М. Танка

В настоящее время, в условиях рыночных отношений в Республике Беларусь, и особенно в отношении организационной культуры современных предприятий, актуальным является формирование внутриорганизационных отношений персонала.

Цель исследования — проанализировать понятие «организационной культуры» и рассмотреть проявления организационной культуры на предприятиях Республики Беларусь.

Первое определение культуры дал Э. Тайлор в 1871 г. Согласно ему культура или цивилизация, в широком этнографическом смысле складывается в своем целом из знания, верований, искусства, нравственности, законов, обычаев и некоторых других способностей и привычек, усвоенных человеком как членом общества. Позже З. Фрейд утверждал, что человеческая культура охватывает все институты, необходимые для упорядочения человеческих взаимоотношений и, особенно, — для дележа и добываемых благ.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формули-

- 3) Экономия времени, затрачиваемого на обучение.
- 4) Сокращение количества уходов новых работников после испытательного срока.
- 5) Получение удовлетворенности от работы ввиду доброжелательного отношения руководства и коллектива организации [3].

Итак, на сегодняшний день имеется огромное количество исследований, связанных с изучением личности, ее становлением и развитием.

Все более широко рассматриваются пути взаимодействия личности и организации, а также их влияние друг на друга. Для получения более высоких результатов от своих сотрудников, руководителям необходимо обратить особое внимание на личностную составляющую каждого сотрудника, то есть его соответствие занимаемой должности, а также на проблему адаптации сотрудников в новом коллективе.

рованию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. «Организационная культура — это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми не писаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации» [1, с. 112].

Организационная культура присутствует на всех предприятиях. Изменчив только уровень: от низкого, не способствующего достижению целей предприятия, до высокого, когда ценности, нормы, традиции и представления каждого сливаются в единое целое и направляются на реализацию стратегии предприятия.

Организационная культура представляется как «набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получивших выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения» [2, с. 23].

Ю. Г. Семенов указывает, что организационная культура — это «самовоспроизводящаяся, существующая

на уровне коллективного сознания и имманентно присущая организации система социально допустимых моделей, образцов внутригрупповой жизнедеятельности (формальных и неформальных правил и норм делового поведения, коллективно разделяемых ценностей, моральных принципов, обычаев и традиций), объединяющая в единое целое субкультуры отдельных подразделений» [4, с. 14–15].

Целью организационной культуры является помощь людям более продуктивно трудиться, получать удовольствие от работы. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, то его деятельность ограничивается, сковывается. И наоборот, при соответствии ценностных установок сотрудника и организационной культуры фирмы деятельность первого активизируется, исходя из этого наблюдается увеличение эффективности [3, с. 112].

Деловая культура сотрудника предприятия характеризуется следующими характеристиками: психологические свойства сотрудника (система ценностей, характер, темперамент); профессиональные данные, определяющие возможность творческой работы и стиль поведения (квалификацию, опыт, знания и т. п.); социальные параметры, определяющее отношение сотрудника к работе, к корпорации, к обществу.

Целью организационной культуры является помощь людям более продуктивно трудиться, получать удовольствие от работы. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, то его деятельность ограничивается, сковывается. И, наоборот, при соответствии ценностных установок сотрудника и организационной культуры фирмы деятельность первого активизируется, исходя из этого, наблюдается увеличение эффективности [6, с. 224].

Исследование организационной культуры берет свое начало с 1940-х годов, но они были слишком разрозненны, вплоть до моды на «корпоративную культуру» в начале 1980-х. Мэтс Элвессон утверждает, чтобы объяснить рост интереса к культуре именно в 1980-х, стоит вспомнить ряд факторов или направлений. В то время явно преувеличивали значение корпоративной культуры как универсального инструмента в конкурентной борьбе. Такое отношение было, отчасти, обусловлено успехом японских компаний и соответствующими трудностями, что переживала экономика США и других западных стран. В известной степени этому способствовала популярная литература по менеджменту и управленческому консультированию.

Э. А. Смирнов затрагивает принципиально важную для понимания организационно-культурных процессов проблему гармонизации организационной культуры: «Организационная культура — это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместности

работников между собой и с организацией, перспектив развития» [5, с. 256].

Антропологически необходимость культуры объясняется тем, что у человека главной движущей силой являются не социальные цели, а личные — цели собственного развития и превосходства, что может порождать у людей антиобщественные тенденции, соревновательность, осуществляемую нанесением вреда сопернику, и оппортунизм, поэтому совместное существование людей возможно только благодаря наличию в структуре их личности принципов, норм, культуры.

Но одной только культуры все-таки недостаточно для упорядочения человеческих взаимоотношений. Всякая культура вынуждена строиться на принуждении и запрете влечений; неизвестно еще даже, будет ли после отмены принуждения большинство человеческих индивидов готово поддерживать ту интенсивность труда, которая необходима для получения прироста жизненных благ. Необходимо считаться с тем фактом, что у всех людей имеют место деструктивные тенденции и что у большого числа лиц они достаточно сильны, чтобы определить собою их поведение в человеческом обществе.

Таким образом, совместное существование людей стоит на двух столпах: культуре (внутренних интернированных норм человека) и внешних нормах общества. Человек придерживается внутренних норм за счет внутреннего самоконтроля, и внешних норм за счет контроля и принуждения со стороны общества.

О природе и содержании организационной культуры исследователи заговорили к концу 70-х гг. XX в. Основной интерес к данной проблеме был обусловлен следующими факторами:

- 1) динамизм и неопределенность внешней среды;
- 2) возрастание особой значимости интеллектуального фактора в развитии организации;
- 3) коллегиальные формы управления и принятия управленческих решений, что требует особого психологического климата в организации;
- 4) увеличение доли труда, в которых присутствуют высокие результаты и эффективность достигается не только трудолюбием, но и за счет творческого подхода, стратегического мышления, за счет внедрения компьютерных систем, обслуживание которых требует сотрудников думающих и независимых;
- 5) смена ценностных ориентаций, при которых административные воздействия в дальнейшем при наличии жестких инструментов управления неэффективны [1, с. 6].

Богатейшая история предприятий, как правило, отразилась времена, нравы, технический прогресс. Она создавалась прежде всего теми людьми, которые в разные годы связали свои судьбы и жизни со своими предприятиями и заводами.

Так, сегодня на предприятиях Республики Беларусь сфера внепроизводственных отношений не ограничена только патриотическим и историческим подтекстом.



Физкультура и спорт, художественная самодеятельность, туризм, другие виды полезного активного отдыха, интересные хобби, расширяющие кругозор или прививающие любовь к природе — такие формы общения, которые объединяют сотрудников и за стенами предприятий.

Уделяется достаточно много внимания мероприятиям оздоровительного и спортивного характера. Развивается физкультурное движение. Например, с четырех спартакиад среди организаций агропромышленного комплекса Брестского района (2009–2012) дважды награды выигрывала команда БЛВЗ «Белалко».

Совместный активный отдых подразумевает также множество других увлекательных занятий. Например, на заводе БЛВЗ «Белалко» существует своя дружина рыболовов-зимников, которые хотя бы несколько раз в сезоне устраивают мини — фестиваль подледной ловли. Есть спортивно-оздоровительные варианты, например, со сплавом на байдарках или катанием на горных лыжах, есть чисто познавательные — такие, как путешествия по памятным местам родной страны или групповые заграничные поездки с обширной экскурсионной программой.

#### Литература:

1. Байлик С. И. Гостиничное хозяйство. — К.: Вира -Р, 2001. — 208 с.
2. Грошев И. В. Организационная культура. — М.: ЮНИТИ, 2004. — 288 с.
3. Зайцев Л. Г. Организационное поведение. — М.: Экономистъ, 2006. — 665 с.
4. Семенов Ю. Г. Организационная культура. — М.: Логос, 2006. — 256 с.
5. Смирнов Э. А. Основы теории организации. — М.: Издательское объединение «Юнити», 1998. — 375 с.
6. Элвессон М. Организационная культура. — Харьков: Гуманитарный Центр, 2005. — 458 с.

## К вопросу о сущности и содержании научной дефиниции «стратегия» В ЭКОНОМИКЕ

Патрахина Татьяна Николаевна, кандидат философских наук, доцент  
Нижевартовский государственный университет

*В статье предпринята попытка обзорного описания подходов к определению сущности и содержания научной дефиниции «стратегия» с позиции российских и зарубежных исследователей. Автор выявляет общее и различное в подходах, рассматривая эволюцию взглядов представителей различных научных школ и направлений в сфере стратегического управления.*

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование.

Понятие «стратегия» прочно вошло в состав управленческих терминов, а особенно оно стало актуальным, когда проблема реагирования организации на турбулентность внешней среды в условиях неопределенности приобрела большое значение.

В настоящее время действия управленцев не могут сводиться к реагированию на происходящие изменения, экономическую эффективность современной организации определяет умение руководства выбирать стратегию и осу-

Разнообразна и насыщена событиями культурная жизнь. В коллективах организуются выступления участников художественной самодеятельности, различные культпоходы, концерты приглашенных артистов — в том числе именитых. Последнее чаще всего бывает приурочено к какому-то календарным праздникам или круглым датам, связанными с историей предприятий. На ряде предприятий поддерживаются профсоюзной организацией скрытые таланты и способности людей. Все это неизменно обогащает тех, кто увлечен различными культурологическими хобби, обогащает и тех, кто затем оценивает плоды подобных увлечений.

Творческое развитие личности только помогает развитию духовному, что весьма благотворно влияет также и на общепрофессиональный рост сотрудников.

Таким образом, применительно к предприятиям термин «организационная культура» охватывает большую часть явлений духовной и материальной части коллектива, а именно: доминирующие в нём моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы, установленные стандарты качества выпускаемой продукции, даже манера одеваться и т. д.

ществлять комплексное планирование на долгосрочный период.

Стратегия является основным инструментом долгосрочного управления развитием современной организации, на основе которого обеспечивается её стабильная конкурентоспособность в условиях турбулентной внешней среды.

Тема стратегического управления привлекала внимание с древнейших времен. Первые упоминания понятия «стратегия» относятся к эпохе античности. В большей степени

использование данного определения было свойственно области военного искусства. Стратегией называли искусство разворачивания войск в бою.

По мнению зарубежных исследователей Ф. Котлера, Р. Бергера, Н. Бикхоффа, основная часть базовых военных стратегий не потеряли своей актуальности в современном менеджменте: концентрация ресурсов, внезапность, инновации, организация и коммуникация, координация задач и ресурсов, учет своих сил и возможностей — все это ключевые понятия для тех, кто ежедневно принимает управленческие решения в современных условиях [6, с. 15].

Несмотря на то, что тема стратегического управления имеет длительную историю формирования и развития, в настоящее время в научной литературе не сформировалось единого мнения в отношении сути и содержания понятия «стратегия». Как считает профессор Б. Г. Литвак «общепризнанного определения нет и, когда обсуждается стратегия развития организации, нередко каждый из обсуждающих понимает этот термин по-своему [8, с. 229]».

Так «Большой экономический словарь» дает следующую трактовку «стратегия — искусство руководства; общий план ведения этой работы, исходя из сложившейся действительности на данном этапе развития [1, с. 396]. Данное определение подчеркивает, что стратегия — это общий план работы, т. е. авторы указывают на взаимосвязанность понятий «стратегия — план».

Классики зарубежного менеджмента так же под стратегией понимают «общий, всесторонний план достижения целей [9, с. 696]».

Гарвардская школа бизнеса стратегию трактовала как метод определения конкурентных целей организации.

По У. Брэддику, стратегия — это «продуманные долговременные задачи, поставленная перед собой цель и составление плана, чтобы ее достичь [2, с. 24]».

В отличие от У. Брэддика, профессор Высшей школы менеджмента Р. Л. Дафт обозначил стратегию, не как процесс, а как итог планирования: стратегия (strategy) — план, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

М. Портер определял стратегию как способ реакции на факторы внешней и внутренней среды, при этом основная задача стратегии — это достижение организацией долгосрочных конкурентных преимуществ [14, р. 226].

Авторы учебника по стратегическому менеджменту А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд к стратегии относили комбинацию методов конкуренции и организации бизнеса, направленную на удовлетворение клиентов и достижение целей организации [12, с. 14].

Определяя сущность и содержание понятия «стратегия», российские исследователи, обращают внимание, что это система, которая требует сбалансированности процессов и их составляющих, как важное условие достижения долгосрочных целей «стратегия представляет собой сбалан-

сированную систему долгосрочных целей и программ, проектов, мероприятий, необходимых для их достижения [3, с. 101].

В свою очередь А. П. Егоршин стратегией называет «обобщающую модель действий, необходимых для определения перспективных целей развития социально-экономической системы [4, с. 315]». Также рассматривают стратегию в качестве модели М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, С. А. Широковских: «стратегия — качественно определенная, обобщенная модель долгосрочных действий организации, которые ей необходимо осуществить для достижения поставленных целей посредством распределения и координации ресурсов [11, с. 252]».

Э. М. Коротков следующим образом определил стратегию «направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью, совокупность ориентиров и ограничений, которые указывают направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью [5, с. 65]».

Р. А. Фатхутдинов к стратегии относил программу, план и генеральный курс субъекта управления, которые необходимы для достижения стратегических целей [13, с. 41].

Особый интерес представляет подход к определению понятия «стратегия», предложенный профессором И. К. Ларионовым, в его интерпретации «стратегия — сложное, интегрированное понятие, образованное на основе взаимодействия ряда элементов фундаментального порядка [7, с. 16]». Автор предлагает формулу структуры интегрированного понятия:

$$\text{СИП} = \Sigma \text{ОЭ} + \text{ИН},$$

где СИП — структура интегрированного понятия;

$\Sigma \text{ОЭ}$  — сумма основополагающих элементов, образующих понятие;

ИН — интегрирующее начало, объединяющее в единую систему механическую сумму элементов, а также лежащие в их основе элементы ее функционирования.

Стратегия управления в экономике, с позиции И. К. Ларионова, это систематизированная совокупность мер стратегического управления как социально-экономическими процессами и структурами всех уровней, так и социально-экономическими аспектами всех видов человеческой деятельности на всех уровнях [7, с. 16].

Современные справочные издания включают термин «стратегия экономическая», понимая под ней «долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты [10, с. 409].

Обобщая вышесказанное, можно констатировать, что термин «стратегия» — это широко используемое понятие в экономике. Как показывает анализ научной литературы, четкая дефиниция данного термина до настоящего времени не сформировалась. Основная причина разногласий среди исследователей состоит в том, что стратегия —

это динамичный процесс, который подвержен влиянию факторов внешней и внутренней среды.

В настоящее время среди российских и зарубежных исследователей термин «стратегия» нашел отражение в следующих синонимичных понятиях: «план», «система», «мо-

дель», «направление развития», «систематизированная совокупность мер». Общим для данных терминов является понимание стратегии как процесса, основой которого является деятельность организации, направленная на достижение долгосрочных целей в условиях конкуренции.

#### Литература:

1. Большой экономический словарь / Под ред. А. Н. Азрилияна — М.: Фонд «Правовая культура», 1994. — 528 с.
2. Брэддик У. Менеджмент в организации. — М.: ИНФРА-М, 1997. — 344 с.
3. Гусева И., Сеницына С. Прогнозирование как этап стратегического управления предприятием // Проблемы теории и практики управления. — № 11–12. — 2012. — С. 97–102.
4. Егоршин А. П. Основы менеджмента: учебник для вузов. — 3-е изд. доп. и перераб. — Н. Новгород: НИМБ, 2012. — 320 с.
5. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. — М.: ДеКА, 2004. — 896 с.
6. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Биххофф.; пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 143 с.
7. Стратегическое управление: учебник для магистров / Под ред. докт. экон. наук, проф. И. К. Ларионова. — М.: Дашков и К°, 2014. — 235 с.
8. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 507 с.
9. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. — М.: «Дело ЛТД», 1995. — 704 с.
10. Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. Современный экономический словарь. — 6-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 512 с.
11. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников, С. А. Широковских. — 2-е изд., стер. — М.: КНОРУС, 2014. — 256 с.
12. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Юнити, 1998. — 577 с.
13. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. 7-е изд. испр. и доп. — М.: Интел-Синтез, 2005. — 448 с.
14. Porter V. Competitive strategy. — New York: Free Press. — 342 p.

## Развитие франчайзинга как фактор поддержки малого бизнеса в современных условиях

Пекова Асият Леонидовна, магистрант  
Российский государственный социальный университет

*В статье рассматриваются особенности развития франчайзинга в РФ, анализируется использование модели франчайзинга для развития малого бизнеса в стране, рассматриваются прогнозы развития франчайзинга в России, указываются основные факторы, затрудняющие развитие франчайзинга, а также предлагаются некоторые способы создания оптимальных условий для распространения франчайзинга в России.*

**Ключевые слова:** франчайзинг, малый бизнес, франчайзер, франчази, факторы, препятствующие развитию франчайзинга, Российская ассоциация франчайзинга, предпринимательство

Как известно, развитие экономики России находится в непосредственной связи с развитием малого предпринимательства. Этому сектору экономики в настоящее время в настоящее время уделено немало внимания со стороны специалистов и государства, его рассматривают, главным образом, как ключевой фактор развитости и стабильности всей экономической системы страны [8].

Если исследовать практику экономически развитых стран, к основному направлению развития малого бизнеса на сегодняшний день можно отнести формирование разного

рода сетевых структур. Опираясь на подобные структуры, предприятия малого бизнеса получают возможность успешного сотрудничества через создание условий для взаимопомощи и поддержки. Яркий пример сетевых структур — организация работы по модели франчайзинга. Прежде чем рассмотреть развитие франчайзинга в качестве фактора поддержки малого бизнеса, раскроем сущность понятия франчайзинг [1, 102].

Франчайзинг в современных условиях выступает в качестве одного из оптимальных и эффективных способов

развития малого бизнеса. Это характерно и для организаций, которые уже добились определенного успеха и желают развиваться в будущем, и для организаций, которые начинают заниматься бизнесом, имеют желание и возможности заниматься предпринимательством под началом крупной известной компании, получать новые знания, опыт, осваивать и перенимать инновационные технологии и методы организации бизнеса. Такое сотрудничество является интегрированной формой крупного и малого предпринимательства, учитывающей необходимый баланс экономических интересов двух сторон [7, 45]. В нашей стране компания-франчайзер часто называется головной, а компания-франчайзи — компания-оператор. В соответствии со специальным соглашением о франчайзинге франчайзером, как правило, является достаточно крупная известная компания, в обязанности которой входит снабжение мелкой компании, функционирующей в определенном регионе, своими товарами (их компонентами), услугами по рекламе и эффективными, реализованными и проверенными на практике технологиями ведения бизнеса [1, 103].

С другой стороны обязанностями компании-франчайзи является предоставление франчайзеру услуг в области менеджмента и маркетинга при учете территориальных условий, а также предоставление родительской компании определенной части своего капитала. Благодаря постоянной поддержке и контролю со стороны франчайзера франчайзи получают возможность освоить наиболее эффективные методы управления компанией, организации работы торговой сети, осуществления рекламных кампаний, подготовки профессиональных и опытных кадров, и в результате, повысить личный профессионализм и эффективность деятельности организации [2,6].

Помимо этого, франчайзер организует необходимое консультирование по проблемам организации управления и осуществления торговых операций. Итак, франчайзинг позволяет избежать огромного количества трудностей и проблем, которые встают на пути организации функционирования малого бизнеса. Успех франчайзинговых компаний обусловлен, главным образом, тем, что они представляют собой части одной отлаженной системы, имеющей уникальный механизм построения бизнеса, что в кризисных условиях позволяет не только сохранить, но и приумножить капитал [6,3].

Франчайзинг как одна из форм ведения бизнеса очень прочно закрепился в промышленно-развитых странах под влиянием объективных потребностей развития экономики. Кроме того, в зарубежных странах данная форма деятельности считается не только эффективной, но и престижной. Одним из самых известных и проверенных временем примеров работы франчайзинга является компания «McDonald's». Данная компания является самой известной и популярной сетью быстрого питания «fast food», предназначенной для разных слоев населения. Она характеризуется минимальным временем приготовления пищи, неболь-

шими затратами и довольно высокой функциональностью. По франшизе «McDonald's», в Соединенных Штатах Америки работает более восьмидесяти процентов ресторанов всей сети, в Европе — примерно пятьдесят процентов [4, 104].

В России есть достаточные возможности для дальнейшего распространения франчайзинга. Данная форма ведения бизнеса, в том числе малого, уже давно доказала на практике свою эффективность, поэтому в нашей стране франчайзинг имеет потенциал. На сегодняшний день на территории РФ осуществляют деятельность следующие франчайзинговые центры: Российская ассоциация франчайзинга; Российская ассоциация развития малого и среднего предпринимательства; Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства; Московский фонд поддержки малого предпринимательства; Фонд развития науки, техники и франчайзинга.

По данным Российской ассоциации франчайзинга, которая занимается сбором данных и исследованием франчайзинга в России, на начало 2015 года из всех совокупности предприятий крупного, среднего и малого бизнеса на территории РФ менее 5% компаний работают по модели франчайзинга. Около 20% опрошенных предпринимателей отметили, что имеют интерес к подобному виду ведения бизнеса и в будущем планируют работать в этой сфере, около 40% предпринимателей заявили, что не имеют представления или очень мало знают о том, что представляет собой франчайзинг и ведение бизнеса по франшизе [10].

За 2015 год в РФ произошли перемены, отразившиеся на сфере франчайзинга. К одной из негативных тенденции можно отнести заметное снижение показателей кредитования банками предпринимателей, которые уже работают по франшизе или только планируют заняться бизнесом. Следует отметить, что так схема франчайзинга стала появляться также в не привычных для нее сферах: сельском хозяйстве, индустрии товаров и услуг для домашних животных и строительном бизнесе [10].

К 2016 году франчайзинг в РФ начал достаточно активно продвигаться через сеть Интернет. Многими компаниями, которые занимаются продажами франшиз, была снижена цена своих предложений, что повысило их доступность и привлекательность для потенциальных покупателей. Эксперты и аналитики прогнозируют, что российский рынок франшиз к концу 2016 года только продолжит расти, захватывая всё новые и новые сегменты, например частную медицину, спрос на которую с каждым годом все больше увеличивается [9].

Несмотря на хорошие прогнозы, все же, следует сказать, что темпы развития франчайзинга в нашей стране по-прежнему достаточно невелики, если сравнивать их с развитыми государствами [6,4].

Рассмотрим, какие факторы препятствуют развитию франчайзинга в России. К основным факторам, препятствующим эффективному и быстрому распространению франчайзинговой модели в стране, относятся:

1. недостаточное развитие нормативной и законодательной базы по вопросам правового обеспечения франчайзинга;

2. недостаточность учета специфики хозяйственной деятельности в разных регионах;

3. недостаточное число квалифицированных специалистов, которые занимаются данной системой и развивают ее на территории РФ;

4. недоверие к модели франчайзинга среди предпринимателей, связанное с недостаточной разъяснительной работой по вопросам ведения бизнеса по данной схеме;

5. недостаточный учет особенностей психологии и поведения потребителей;

6. Высокая бюрократизация федеральных административных структур;

7. Неэффективность налоговой системы РФ.

Однако, несмотря на указанные сложности и проблемы, франчайзинг в нашей стране продолжает постепенно развиваться, а компании, которые работают по этой модели, достаточно успешно функционируют в различных отраслях. Практика хозяйственной деятельности страны указывает на то, что для развития франчайзинга в РФ все же есть определенные возможности. Но для реализации данных возможностей необходимо создание благоприятных условий. На наш взгляд, в первую очередь необходимо:

разработать нормативную и законодательную базу по франчайзингу; внести систему франчайзинга в программу Правительства по поддержке и развитию малого предпринимательства РФ; формировать сеть учебно-методических и консультационных центров по вопросам франчайзинга в различных субъектах страны [4, 152].

Говоря о прогнозах развития франчайзинга в нашей стране как фактора поддержки малого бизнеса, необходимо сказать, что в России в ближайшие годы усилится интерес к данной модели открытия и развития бизнеса. На наш взгляд, на возникновение интереса со стороны потенциальных бизнесменов повлияет рост реальных доходов и возможности формирования накоплений с дальнейшим использованием их для занятия малым предпринимательством. Благодаря такой тенденции, в ближайшее десятилетие может произойти увеличение численности среднего класса, а также видоизмениться структура ВВП страны, в частности, увеличится количество малых и средних компаний.

Таким образом, франчайзинг в будущем может повлиять на уменьшение уровня дефрагментарности развития российской экономики и изменение структуры ВВП страны. Другими словами, он приведет к увеличению доли малого и среднего бизнеса в создании ВВП и позволит уменьшить долю предприятий, которые ориентированы на экспорт сырья.

#### Литература:

1. Астремский А. Д. Современные тенденции развития франчайзинга как формы ведения малого бизнеса // ТДР. 2010. № 9. — С. 102–105.
2. Батраченко Д. К. Анализ преимуществ и недостатков франчайзинга // Международный Научный Институт «Educatio» VII, 2014. — С. 5–8.
3. Иншакова Е. И., Кудряшова И. В., Полякова Ю. В.. Иностраные франчайзинговые сети в России // Вестн. Волгогр. гос. ун-та. Сер. 3, Экон. Экол. — 2014. — № 1 (24).
4. Рязанов А. А., Сыроватко И. В. Факторы, влияющие на развитие франчайзинга: теоретический подход // ТДР. 2015. № 1. — С.150–153.
5. Стенворт Д., Смит Б. Франчайзинг в малом бизнесе. — М.: Юнити-Дана, 2006. — 209 с.
6. Фролова В. Б. Франчайзинг как основа долгосрочного развития бизнеса // Концепт. 2013. № 11 (27). — С. 1–5.
7. Черемных М. Б. Франчайзинг как стратегия развития малого предпринимательства // УЭКС. 2012. № 42 (6). — С. 45.
8. Вострикова К. В., Слатвицкая И. И. Франчайзинг в России: проблемы и перспективы развития // Материалы VIII Международной студенческой электронной научной конференции «Студенческий научный форум». [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [www.scienceforum.ru/2016/1592/18266](http://www.scienceforum.ru/2016/1592/18266) (дата обращения: 25.05.2016).
9. Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) — [Электронный ресурс] — <http://rusfranch.ru/presscenter/newsra/2506/> (дата обращения: 26.05.2016).
10. Франчайзинг в России в 2015–2016 году: текущая ситуация и основные тенденции. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://franchobzor.ru/stati/135-franchajzing-v-rossii-v-2015-2016-godu-tekushchaya-situatsiya-i-osnovnye-tendentsii> (дата обращения: 25.05.2016).

## Real options as a technique for evaluation of research projects in pharmaceutical industry

Perepelitsa Denis, Candidate of Economic Sciences  
Zavarzina Anastasia, student  
Mayskaya Maria, student  
Russian Economic Plekhanov University

There is no doubt that one of important indicators of the economic performance of a country is the business activity. Current age can be characterized by increase development of business, its diversification and going global. For making companies successful managers need to effectively evaluate the proposed investment opportunities. Method of real options is thought to be one of the most effective tool for achieving that.

The article is relevant due to the fact that the theory of options provides an opportunity to allocate two groups of new possibilities contained in an investment project. The first of them — a possibility of changing parameters of the investment project with time. It can be expansion or reduction of the project, change of sources of raw materials or refusal of implementation of the project after obtaining additional information. The second group of opportunities considers the external side of the project, i. e. completing of one project makes possible to implement other project which would be impossible without finishing of the first.

The aim of the article is to examine the real options method and its applicability for the pharmaceutical sphere.

To achieve the posted aim it is necessary to complete the following goals:

- Analyze the nature of the real options
- Consider advantages of using the real option method
- Study and evaluate real options applicability in pharmaceutical sphere
- Analyze obstacles of using real options

The concept of options has arisen in the theory and practice of financial investment instruments and belongs to the section of derivative securities, which include options and futures.

Futures are the contracts having validity in which the seller undertakes the obligation to put financial or commodity assets at the fixed price in particular time, and the buyer of the contract undertakes to get them on these conditions. Options are the securities granting to the investor the right to buy or sell other securities or other assets at specially stipulated price during a certain term. Depending on the set investment object, it is possible to distinguish several types of options.

Historically the term “real options” had arisen after the methodology of application of the theory of Black-Scholes to real assets was developed. The concept of real options is based on the concept of financial options.

Financial option — the contract granting the right (but not an obligation) for purchase/sale of goods or a financial asset at in advance established price during a certain, in advance established period of time. They can be divided into Put and Call options. Put is an option for sale of a basic asset on

a fixed rate before the expiration of the stipulated term. While Call is an option for purchase of a basic asset on a fixed rate before the expiration of an established period.

Real option — an option for which basic asset are real assets: plants, reserves of oil, car, production investments, etc. As it was noted earlier the concept of real options reveals new opportunities of investment project. The possibility in a broad sense of this word can have the cost, and at the same time, the more similar opportunities are contained in the project, the more costly this project becomes. When people speak about a possibility of the choice, they usually describe it in qualitative, subjective terms.

The concept of real options allows estimating quantitatively the opportunities, which are available in the project, and with doing that to include them in calculation of costs of the investment project. The quantitative assessment plays a key role at adoption of the investment decision, in most cases, when additional opportunities are estimated only qualitatively, intuitively, they simply are rejected when comparing quantitative parameters of the project and in the best case, they represent just additional pluses of the project with other things being equal. For a quantitative assessment, the concept of real options uses the same indicators, as the classical theory.

Cash flows characterize a quantitative component of the project. At the same time the more the cost of the expected cash flows, the more costly a real option becomes. Investment expenses are understood as quantity of money which will be necessary for implementation of the project. At the same time, the cost of a real option is inversely proportional costs of investment expenses.

Increase in time up to the expiration of a possibility of implementation of the project increases the cost of a real option as the owner of an option receives more (on time) opportunities to use properties of a real option.

The volatility characterizing variability of the prices is also directly connected with the cost of a real option. Usually high volatility means a high probability to receive increased profit, and at the same time to suffer heavy losses. However real options allow to limit losses and to keep a possibility of receiving additional profit that makes them more valuable in the conditions of the raised volatility of the prices.

It is possible to distinguish several types of real options:

— The option for the choice of time of implementation of the project can be used if the decision on the beginning of the main investments can be postponed. It allows management to define exact date in the future when it is necessary to begin the main investments.

— The option for refusal of the project. In methods of the traditional analysis of the project it is supposed that the project will be carried out during the whole considered time.

— Growth options are also among the most important elements of a corporate strategy. The option of growth is used when initial investments serve as a necessary condition of future development. At the same time, the current project can be considered as a link in a chain of the projects connected with each other.

— The option for implementation of consecutive investments arises when investments during the project are carried out consistently one after another and at the same time there exists an opportunity to interrupt the project at any stage in case of negative development of the situation.

Initially, for the estimation of real options costs were used formulas applied by Fisher Black, Myron Scholes and Robert Merton in their works about the valuation of financial options. Later on, in 1984 there appeared works of Stewart Myers "The financial theory and financial strategy" and Carl Kester "Options for growth today tomorrow". This is considered to be a starting point in the development of practice of a method of real options application.

Nowadays, the theory of options develops in the direction of real assets. The method of real options considers methodology of hedging of the portfolios including not only securities, but also the investment projects assuming property investments in various assets. Real assets are any material assets, such as precious metals and stones, strategic raw materials, investment projects.

The model of real options gives managers an opportunity of planning and management of strategic investments and represents synthesis of an assessment of market value and adoption of investment decisions in the conditions of uncertainty.

Application of a method of real options to an assessment of investment projects is expedient when the following conditions are satisfied:

- the result of the project is to high degree of uncertainty;
- management of the company is capable to make flexible administrative decisions at emergence of new data during the project execution;
- the financial result of the project depends on the decisions made by managers. At a project assessment by a method of the discounted cash flows NPV value is negative or slightly more than zero.

The great practical example of use of options for implementation of consecutive investments is the pharmaceutical industry. All those characteristics mentioned above are met by any project undertaken in the pharmaceutical sphere. In pharmaceutical industry real options became relatively popular in the late nineties. Merck, one of the oldest chemical and pharmaceutical companies in the world, have been using real options since 1995 to evaluate such projects as, for example, the acquisition of a new technology from a perspective small biotech firm. And trend lead to the fact that nowadays most large pharmaceutical companies hire a real options spe-

cialist for their valuation teams. Production of new medicine demands carrying out several series of researches and tests. At the same time, the probability of final success increases in process of transition to a new stage of check.

From the point of view of investors the pharmaceutical industry is interesting by development of new drugs that will get to the market and be successful (the revenue of the drug should be more than \$ 1 billion per year). Investment in the pharmaceutical industry is associated with slow return on their investments due to the time-consuming research and testing process (around 6–13 years including ~1 ½ years for approval and licensing). That requires the effective patent period, when the product is in the market, to be at least 7–14 years. Also investors deal with high level of uncertainty because only few drugs get approval from authorities. And according to the statistics only 1/5 of all approved drugs are bringing profit sufficient enough to pay off expenses. In pharmaceutical industry R&D costs are among the highest in the process of development a new drug. So the management of pharmaceutical companies are constantly monitoring the development of new drugs closely, and deciding on whether to abandon investment or continue, when the situation the market changes.

There are three major phases in the product life cycle of a medical drug: development phase, patent phase and off patent phase.

During the first phase the cash flows are always negative because company only spends money on R&D. The management is estimating time and expected costs before market launch. And because of uncertainty there are several different scenarios (approval of authorities, no approval or unpredicted unfavorable conditions on the market). So there is an option to abandon investment.

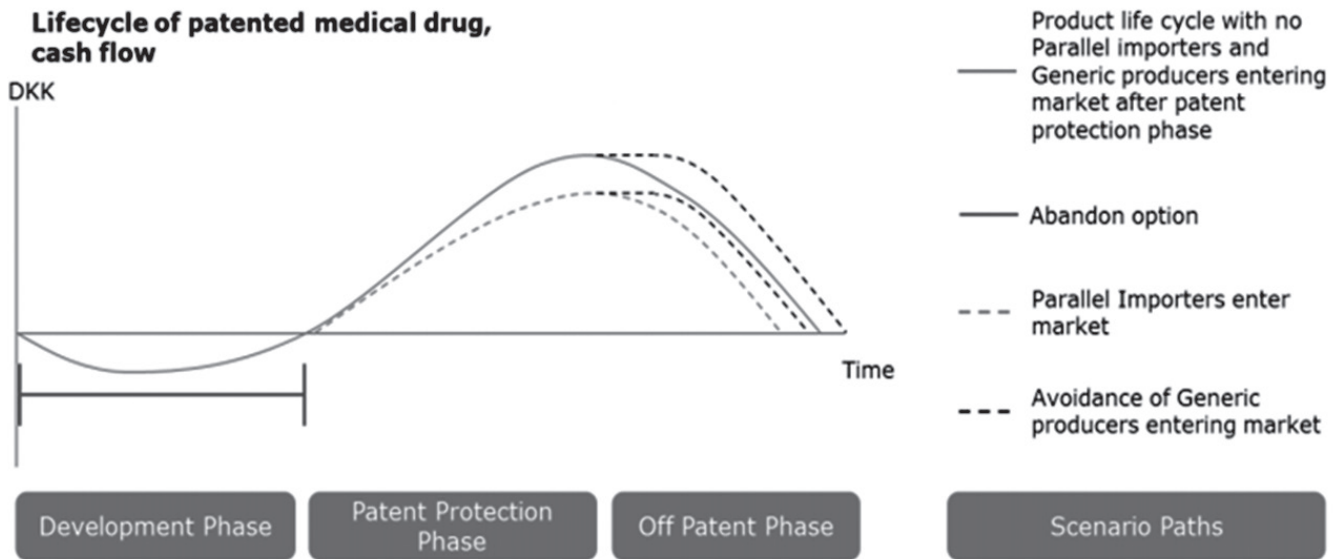
If the pattern is received, the drug goes to the market and generates positive cash flows. But the amount of those cash flows (high or moderate) also depends on different scenarios, for example, whether or not parallel importer enters the market. If the parallel importer enters the market the management has the option to set the different price that will keep cash flow at an optimal level.

Assuming projects reaches off-patent phase, cash flows (moderate or low) then depends on whether or not generic producer enters the market and potentially gain some market shares. Management has options to reduce, raise or leave price unchanged. The best strategy will be chosen based on the assessment of loyalty of customers.

Traditional corporate finance theory suggests that firms should use a discounted cash flow model (DCF). But described above example is shows that for this circumstances real options are better for decision making than traditional NPV method. DCF model requires precise long-term assumptions and considers only one scenario that evaluated project will be performed till the end. Real options allow considering several future scenarios. This more realistic modeling takes into account the possibility that the management will stop the projects to prevent further losses, will increase the size of

a production operation in response to higher-than- expected levels of demand, or cut funding for a research project that is

not inventing marketable products. This flexibility is very valuable for business.



In order to estimate the value of an option it is necessary to determine five parameters, value of four of which are available to investors: *S* share price, the price of execution *E*, a risk-free interest rate *r* and an interval of time to the term of the expiration of an option *T*. The initial Black-Scholes formula was developed for estimation of value of financial options of Call type.

The formula looks as follows:

$$C = N(d_1)S - N(d_2)Ee^{-rt}$$

$$d_1 = \frac{\ln(S/E) + (r + \sigma^2 / 2)T}{\sigma\sqrt{T}}$$

$$d_2 = d_1 - \sigma\sqrt{T}$$

Where:

- S — the stock price
- E — exercise price
- r — risk-free rate
- T — time to expiration

— sAs a stock price the expected present value of the cash flows from the project (i. e., the DCF value) can be taken. It is this value that has the variation, or the probability distribution, associated with it over the multiyear period. That calculation is based on best estimate as to the cash flows which would be generated by the project.

— The exercise price can be the cost of building the facilities (i. e. plant) and costs associated with implementation of new technology.

— The time to expiration can be based on the expected time to develop the product and build plant.

— The volatility can be based on the annual standard deviation of returns for biotechnology stocks that has a similar level of risk as the evaluated project.

The risk-free interest rate is traditionally based on the prevailing yield on two- to four-year Treasury bonds.

However there is an opinion that real option method is more popular in academic sphere than in real business practice because of several problems arising during its implementation. First of all the applicability of a real options approach to strategic decision making depends on the extent to which the characteristics of the evaluated investment proposal match the assumptions of the option model. In practice it is more important to focus on differences between financial and real options than on similarities. Real options have not inherited some explicit features of exchange-traded options. For example, in the Black-Scholes formula, the stock price is assumed to follow a lognormal distribution, with a constant level of volatility. Over time, the distribution of stock prices gets wider, as the potential stock prices increases exponentially at the high end and asymptotically approaches zero at the low end. But this assumption may be inappropriate for a real option because it may ignore the product life cycle. Sales pattern may not follow log-normal distribution.

For example, Black-Scholes assumes that the longer some pharmaceutical company waits to exercise its option, the more valuable the option becomes. It is explained by the lognormal stock price distribution assumption and the fact that present value of the exercise price is lower for a longer option. However in reality the longer company waits to exercise its option, the lower the value of the project. This is because the significant value of the project comes from patent protection. Without the patent competitors are free to copy the drug formula. As the patent has a fixed expiration date, the longer company waits to exercise the option, the less time is left on the patent and the lower the overall economic value. So, the classic Black-Scholes model have to be adjusted to account for the negative effects of having to wait longer to exercise the option.



Nevertheless, there is a difficulty in calculating the model's inputs. If the inputs that are normally given for financial options are improperly calculated or estimated for real options, then the results from using the model will be incorrect. There is no observable "stock prices", "exercise price" or "time to expiration" for real options in the form of research projects because the outcome of the research is unknown until the project is completed and project could be prolonged. It makes decision making very difficult at the time of the "expiration". Also volatility is an often-cited input factor problem. Reliable sales forecasts are only observable within large companies that revalue on a regular basis their projects. In other situations this information is difficult to obtain.

And the last noteworthy detail is a risk-free discounting that is left from the financial options. The use of risk-free is a mistake because most investment projects and drug development in particular is risky. For them it is normally not possible to hedge the risk, therefore we have to use a discount rate that includes a risk premium.

Summing up, all described advantages of real options come along with relatively more complicated calculations than in case of traditional DCF model. And all errors mentioned above lead to unreliable or unrealistic results. So this approach should be used accurately and be tailored for particular circumstances of each evaluated project.

#### References:

1. Assessment of innovative projects in pharmaceutical branch: Approach on the basis of integration of real options and indistinct sets/Rogova E. M., Siric E. S., HSE
2. URL: [https://www.hse.ru/data/2015/01/24/1105577256/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0-nyy%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2015/01/24/1105577256/%D0%A0%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%B2%D0%B0-nyy%20(1).pdf)
3. Evaluating real options as a means for investment appraisal under uncertainty and its degree of utilisation by companies/ Andreas Würfel, 2003
4. URL: [https://books.google.ru/books?id=NdZ2AQAQBAJ&dq=Black+F,+Scholes+M.++\(1973\).+%C2%AB+Valuation+of+technology+using+real+options%C2%BB.+Journal+of+Political+Economy&hl=ru&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.ru/books?id=NdZ2AQAQBAJ&dq=Black+F,+Scholes+M.++(1973).+%C2%AB+Valuation+of+technology+using+real+options%C2%BB.+Journal+of+Political+Economy&hl=ru&source=gbs_navlinks_s)
5. Real Options, Acquisition Valuation and Value Enhancement/Aswath Damodaran, 2012
6. URL: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/eqnotes/packet3a.pdf>
7. NYU Stern School of Business Chapter 8 Real Options
8. URL: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/pdfiles/valrisk/ch8.pdf>
9. Harvard Business School — Making Real Options Really Work/Alexander B. van
10. Putten, Ian MacMillan, 2004 URL: <https://hbr.org/2004/12/making-real-options-really-work>
11. Methods of analysis and assessment of efficiency of investment projects through real options, Moscow/ D.G. Perepelitsa, 2009
12. URL: <http://economy-lib.com/metody-analiza-i-otsenki-effektivnosti-investitsionnyh-proektov-na-osnove-realnyh-optionov>
13. Real Options compared to traditional company valuation methods: possibilities and constraints in their use/Dzyuma U., 2012
14. URL: [http://e-finanse.com/artykuly\\_eng/220.pdf](http://e-finanse.com/artykuly_eng/220.pdf)
15. Real Options in the Pharmaceutical Industry (Valuation) / Dr. Oecon Peter Ove Christensen; School of Economics and Management Aarhus University; 2013 URL: <http://www.specialer.sam.au.dk/econ/2013/20063969.pdf>
16. Real Options Analysis and Strategic Decision Making/Edward H. Bowman; University of Pennsylvania; Gary T. Moskowitz; Southern Methodist University; 2009 URL: [http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549\\_Fall%202014/Session%207/7\\_Bowman%20and%20Moskowitz%20\(2001\).pdf](http://www.business.illinois.edu/josephm/BA549_Fall%202014/Session%207/7_Bowman%20and%20Moskowitz%20(2001).pdf)
17. Avance: Corporate Finance in Life Science — Real Options: Dos and Don'ts; November 2009 — № 9 URL: [http://www.avance.ch/newsletter/docs/avance\\_on\\_real\\_options.pdf](http://www.avance.ch/newsletter/docs/avance_on_real_options.pdf)

## Банкротство как метод реструктуризации корпорации

Перкова Софья Эдуардовна, магистрант;

Научный руководитель: Гореликов К. А., кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой  
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»

*Реструктуризация корпорации является сложным процессом, сопряженным с рисками, обусловленными как внешней средой, так и связанными непосредственно с деятельностью корпорации. Как правило, к реструктуризации прибегают в самом крайнем случае, с целью повысить эффективность работы и избежать банкротства. В данной статье исследуются виды и цели реструктуризации корпораций, при этом банкротство рассматривается как один из методов проведения реструктуризации. Основная цель работы — обоснование правомерности рассмотрения банкротства как одного из методов реструктуризации. Данная точка зрения позволяет рассматривать банкротство корпорации как одну из возможных альтернатив выхода из кризисной ситуации. Выводы, сделанные в заключении, имеют практическое значение при разработке стратегии выхода из кризиса корпорации.*

**Ключевые слова:** банкротство, бизнес-процессы, кризис, ключевые слова, а не предложения методы реструктуризации, процесс перехода, процессный подход к управлению, реструктуризация, управление изменениями в корпорации.

В современных экономических условиях предприятия функционируют в условиях кризиса, ставшего одним из свойств внешнего окружения большинства отраслей экономики разных стран. Руководство предприятий все чаще сталкивается с необходимостью принимать решения, направленные на противодействие негативным факторам внешнего окружения. Риски, связанные с управлением дебиторской и кредиторской задолженностью предприятия в условиях кризиса, возрастают многократно. Ситуация существенно обострилась в связи с волной глобального финансово-экономического кризиса 2008–2009 годов, последствия которого для экономик не преодолены до сих пор, а также в связи с политическим положением страны, начиная с 2014 года. Именно поэтому в настоящее время особую актуальность приобретают вопросы предупреждения банкротства предприятий. Одним из методов по предупреждению банкротства предприятия является реструктуризация, сущность этого метода заключается в это целенаправленном изменении структуры предприятия и входящих в неё элементов, которые формируют её бизнес-процессы. Реструктуризация рассматривается с учетом воздействий, которые оказывают на предприятие факторы внешней или внутренней среды. Пересмотр существующих бизнес-процессов предприятия направлен на выявление в них проблемных зон и осуществлении изменений, нацеленных на повышение эффективности работы предприятия. Основной причиной, по которой может быть начат процесс реструктуризации, является низкая эффективность бизнес-процессов предприятия, которая выражается в неудовлетворительных финансовых показателях, в нехватке оборотных средств, в высоком уровне дебиторской и кредиторской задолженности. Процесс реструктуризации предприятия предполагает осуществление целого комплекса мероприятий организационного, производственного, управленческого и финансового характера. Какие цели может иметь реструктуризация предприятия? Как реструктуризация

влияет на предотвращение банкротства? Какие методы реструктуризации существуют? Ответам на эти вопросы посвящена данная статья.

Современные научные исследования, посвященные теме банкротства можно условно разделить на два лагеря. Одни исследователи считают, что банкротство — позитивный процесс, он способствует оздоровлению экономической системы путем ликвидации неэффективных предприятий. Эту точку зрения высказал в своей работе «Corporate Financial Distress and Bankruptcy» («Корпоративные финансы. Оздоровление и банкротство») американский экономист, автор широко известной Z-модели риска наступления банкротства Эдвард Альтман (англ. Edward Altman) [4]. Он утверждает, что вероятность наступления банкротства компании можно предсказать, анализируя финансовые показатели компании и сопоставляя их с отраслевым анализом рынков, на котором работает компания, и смежных с ним. При этом, чем раньше будет принято решение о принятии мер по оздоровлению, тем больше вероятность банкротства не допустить. В поддержку теории Альтмана высказались российские ученые Р.С. Сайфуллин и Г.Г. Кадыков, видоизменив Z-модель Альтмана для проведения анализа сельскохозяйственных предприятий. Ричард Таффлер — английский экономист, автор четырехфакторной модели банкротства, исследовал причины, приводящие к банкротству финансовых и кредитных организаций, так же рассмотрев позитивность процесса своевременной процедуры банкротства.

Сторонники другой точки зрения утверждают, что массовое банкротство хозяйствующих субъектов может обострить существующие проблемы в экономической системе и привести к рецессии, поэтому процедуры банкротства корпораций должны обязательно контролироваться государством. Данной точки зрения придерживаются авторы закона Российской Федерации «О несостоятельности (банкротстве)», установивших особые правила проведения процедуры банкротства для градообразующих, стратегиче-

ский и финансовых организаций, а также для части сельскохозяйственных предприятий. К наиболее ранним работам, посвященных теме банкротства предприятий, относятся исследования американских экономистов Альберта Винакора (англ. Albert Winakor) [6] и Роберта Смитира (англ. Robert Smitir) исследовавших около 200 американских компаний, потерпевших банкротство во времена Великой депрессии и пришедших к выводу о наличии взаимосвязи в причинах массового банкротства кредитных учреждений, вызванных невозвратом кредитов промышленными предприятиями в виду их несостоятельности.

### Виды и цели реструктуризации

Формы и методы проведения реструктуризации во многом зависят от целей, которые преследует предприятие, и стратегий, которые оно реализует. По уровню проводимых изменений реструктуризация может быть стратегической или оперативной. По масштабу структурных изменений реструктуризацию разделяют на комплексную и частичную.

Оперативная реструктуризация предполагает изменение бизнес-процессов предприятия с целью его финансового оздоровления (предупреждения банкротства), а также с целью улучшения платежеспособности. Оперативная реструктуризация проводится за счет внутренних источников предприятия с методом сокращения издержек, выделения и продажи непрофильных активов и управления дебиторской и кредиторской задолженностью. Результатом оперативной реструктуризации является получение прозрачной и более управляемой организационной структуры предприятия, в которой собственники и менеджеры уже могут понять, какие направления бизнеса следует развивать, а от каких избавляться. Оперативная реструктуризация способствует улучшению результатов деятельности предприятия в краткосрочном периоде и создает предпосылки для проведения дальнейшей, стратегической реструктуризации.

Стратегическая реструктуризация — это процесс структурных изменений, направленный на повышение инвестиционной привлекательности предприятия, на расширение его возможностей по привлечению внешнего финансирования, создание конкурентных преимуществ. Реализация такого типа реструктуризации направлена на достижение долгосрочных целей. Результатом успешного проведения стратегической реструктуризации становится возросший поток чистой текущей стоимости будущих доходов, рост конкурентоспособности компании и рыночной стоимости ее собственного капитала.

Проведение как оперативной, так и стратегической реструктуризации может охватывать либо все существующие бизнес-процессы, либо отдельные их составляющие. Поэтому существует классификация форм реструктуризации по масштабу охвата структурных изменений. По этому критерию выделяют комплексную и частичную реструктуризацию.

Комплексная реструктуризация — это долгосрочный и дорогостоящий процесс, направленный на полное изменение существующих бизнес-процессов. Она проводится поэтапно, преобразования затрагивают все элементы предприятия. В ходе такой реструктуризации используются различные механизмы. При этом в зависимости от влияния точечных преобразований на отдельные направления деятельности происходит корректировка общей программы реструктуризации и продолжается дальнейшая работа.

В отличие от комплексной, частичная реструктуризация (или «лоскутная») затрагивает один или несколько бизнес-процессов. В ходе ее реализации происходят изменения в основном затрагивающие функциональные области. Часто изменения носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности предприятия не анализируется. Частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы предприятия.

Таблица 1. Цели реструктуризации

Виды реструктуризации	Оперативная	Стратегическая
Комплексная	Цель: улучшение финансового состояния, предупреждение банкротства	Цель: реализация стратегии создания конкурентных преимуществ
Частичная	Цель: Изменение структуры оборотного капитала	-

Правильная формулировка целей предстоящей реструктуризации позволяют правильно идентифицировать вид реструктуризации, что в свою очередь, влияет на разработку плана, определения необходимых ресурсов, сроков и количества итераций в процессе проведения реструктуризации.

### Задачи реструктуризации

Реструктуризация является весьма эффективным инструментом для проведения изменений предприятия. Осу-

ществление изменений на больших предприятиях, таких как корпорации, является сложной задачей. Корпорации, как правило имеют сложную многоуровневую структуру иерархии. Влияние внешнего окружения такие как конкуренция, появление новых технологий, изменения законодательства и др. оказывают влияние на стратегию корпораций, а иногда делают изменение стратегии неизбежным условием выживания корпорации. Необходимость перехода к новой стратегии означает, что корпорация как система

должна выполнять задачи, отличающиеся от тех, которые корпорация выполняла раньше. В терминах процессного подхода к управлению для решения новых задач могут потребоваться модификации формальных бизнес-процессов. Таким образом, проведение реструктуризации корпорации сводится к модификации существующих бизнес-процессов. Если рассматривать реструктуризацию как процесс изменения, то для осуществления реструктуризации корпорации необходимо решить четыре обязательные задачи:

1. Должен быть назначен Transition Manager — менеджер переходного периода.<sup>1</sup>
2. Должны быть выделены ресурсы для осуществления реструктуризации корпорации.
3. Должен быть разработан план реструктуризации.
4. В корпорации должна быть создана структура управления реструктуризацией

С решения этих четырех задач начинается процесс реструктуризации корпорации, их решение должно выполняться последовательно, т. е. нельзя браться за выполнение любой задачи, не выполнив предыдущие: нельзя выделять ресурсы для проведения реструктуризации, не назначив менеджера переходного периода; нельзя разрабатывать план изменений, не выделив ресурсы, и, наконец, нельзя создавать структуру управления изменениями, не имея на это выделенных ресурсов. Таким образом, можно расценивать решение перечисленных четырех задач как этап подготовки к реструктуризации корпорации.

Последовательность дальнейших действий, как и задачи, решаемые в процессе реструктуризации индивидуальны для каждой корпорации. Конкретные задачи реструктуризации, а точнее задачи реструктуризации для конкретной корпорации зависят от:

- Целей, которые хочет достичь корпорация благодаря реструктуризации;
- Масштабов реструктуризации и ее вида;
- Глубины кризисных явлений в корпорации;
- Внешнего окружения, в котором находится корпорация.

Пройдя этап подготовки к реструктуризации (решив четыре задачи) корпорация предстает в уже измененном виде. Назначен Transition Manager, теперь он несет персональную ответственность перед учредителями за результаты реструктуризации. Выделены ресурсы, разработан план реструктуризации, создана структура управления реструктуризации. С теоретической позиции кажется, что все готово к успешному осуществлению запланированных изменений. Однако, это не так. Практика показывает, что успешность осуществления запланированных изменений в корпорации во многом зависит от выбора направления, в котором они будут проходить.

### Направления и методы реструктуризации корпорации

Выбор направлений осуществления реструктуризации определяется в первую очередь задачами реструктуризации, сформулированными на подготовительном этапе. В зависимости от сложности и масштабности поставленных задач, а также учитывая внешние условия, в которых будет осуществляться реструктуризация, и исходя из наличия или отсутствия необходимых ресурсов у корпорации, можно осуществить выбор направления реструктуризации.

1. *Изменение масштаба корпорации.* Под изменением масштаба следует понимать, как увеличение, так и уменьшение корпорации. Ключевое слово здесь — *изменение*.
2. *Изменение внутренней структуры корпорации.* При выборе данного направления осуществляется комплекс мер по пересмотру структуры всей корпорации.

3. *Изменение структуры собственности.* Данное направление подразумевает изменение состава и структуры собственности, структуры капитала корпорации и методов корпоративного контроля.

Выбрав одно из направлений, соответствующее решаемым задачам, собственникам корпорации необходимо утвердить методы, с помощью которых будет осуществляться реструктуризация. В таблице 2 приведены основные методы реструктуризации, сгруппированные по трем направлениям.

### Влияние реструктуризации на предотвращение банкротства

Систематизировав методы реструктуризации корпораций, мы пришли к неожиданному выводу: банкротство является одним из методов реструктуризации. На первый взгляд здесь есть противоречие, ведь корпорации осуществляют реструктуризацию чтобы повысить эффективность своих бизнес-процессов, сконцентрировать имеющиеся ограниченные ресурсы на развитии конкурентных преимуществ и тем самым избежать банкротства. Однако, мы считаем, что никакого противоречия здесь нет. Напротив, взгляд на банкротство как на метод реструктуризации корпорации, позволяет системно подойти к вопросу о взаимном влиянии реструктуризации и банкротства. Юридическое определение термина банкротство очень скупо, хотя точно определяет сущность этого состояния корпорации. Банкротство — неспособность должника в полном объеме удовлетворить требования кредиторов по денежным обязательствам. Безусловно, корпорация, как субъект экономической системы, основной целью которой является извлечение прибыли, всеми силами стремится избежать неспособности удовлетворять требования кредиторов. Но возникновение ситуации, при которой такая «неспособность» все-таки наступила (не важно по каким причинам), на решение объявлять корпорацию банкротом или нет должна влиять экономическая целесообразность такого решения. Другими словами, если в результате банкротства корпорации ее акционеры потеряют меньше, чем при альтернативных способах ее «спасения», то решение о банкротстве корпорации будет экономически

<sup>1</sup> В российской практике при введении на предприятии процедуры банкротства назначается антикризисный управляющий. Его нельзя путать с Transition Manager — менеджером переходного периода, потому что основной задачей менеджера переходного периода как раз является недопущение банкротства, в то время как антикризисный управляющий появляется на предприятии, когда банкротство уже объявлено.

Таблица 2. Методы реструктуризации корпорации

Направление реструктуризации	Метод реструктуризации	Содержание метода реструктуризации	Необходимые ресурсы
Изменение масштаба корпорации	Слияние	Объединение двух или более хозяйствующих субъектов, в результате которого образуется новая экономическая единица.	Наличие активов, которые могут вызвать взаимную заинтересованность сторон, участвующих в слиянии.
	Поглощение	Сделка, совершаемая с целью установления контроля над хозяйствующим обществом и осуществляемая путём приобретения более 30% уставного капитала (акций, долей, и т. п.) поглощаемой компании. При этом сохраняется юридическая самостоятельность общества.	Наличие доступных финансовых ресурсов в количестве, необходимом для поглощения.
	Разделение	Создание новых финансово-самостоятельных хозяйствующих субъектов, выделение каких-либо служб или производств, путём продажи имущества предприятия, сокращения собственного капитала, сдачи имущества в аренду, создания дочерних предприятий, передачи имущества другому предприятию безвозмездно или в зачет имеющихся обязательств.	Наличие у корпорации конкурентных преимуществ в каких-либо отраслях. Разделение, как правило, строится вокруг конкурентных преимуществ и имеет цель их усилить путем отделения их от материнской структуры корпорации.
	Ликвидация	Консервация имущества, ликвидации самой корпорации или части ее имущества.	Минимальный набор ресурсов.
Изменение внутренней структуры предприятия	Изменения производственной структуры	Выделение из действующего предприятия одного или нескольких структурных подразделений и создание на базе их имущества новых предприятий.	Финансовые ресурсы достаточные для создания новых производственных единиц.
	Изменения организационной структуры	Комплекс мер, направленных на приближение размеров предприятия и его подразделений к требованиям конкурентной среды	Финансовые ресурсы, маркетинговые ресурсы, компетенции персонала.
Изменение структуры собственности	Продажа всей корпорации и ее части	Изменение состава и структуры собственников (пайщиков, акционеров).	Минимальный набор ресурсов
	Приватизация		Минимальный набор ресурсов
	Банкротство	Изменение состава и структуры собственности (активов и пассивов). Осуществляется путём продажи активов и пассивов предприятия.	Минимальный набор ресурсов
	Интеграция	Горизонтальная интеграция — объединение предприятий, которые производят одинаковый тип товаров или предоставляют одинаковые услуги. Вертикальная интеграция — объединение какого-либо предприятия с его поставщиком сырья или потребителем его продукции.	Финансовые ресурсы, маркетинговые ресурсы, компетенции персонала.
	Толлинг	Переработка давальческого сырья с передачей права собственности на готовую продукцию.	Дешевая рабочая сила.
	Франчайзинг	При использовании системы франчайзинга компания представляет собой систему организационных структур производства и управления, обеспечивающих совместную деятельность с партнером на договорной (контрактной) основе.	Финансовые ресурсы для приобретения франшизы.

целесообразным и оправданным. И наоборот, если применение одного из методов реструктуризации потребует привлечения меньшего объема ресурсов, чем потери при банкротстве, то необходимо проводить реструктуризацию.

Реструктуризация является достаточно сложным и главное очень дорогим методом управления корпорацией. Решение о проведении реструктуризации, безусловно, является стратегическим решением. Изменения, произошедшие в корпорации в результате реструктуризации, всегда являются необратимыми, т. е. вернуть корпорацию в исходное состояние, которое предшествовало началу реструктуризации, не просто очень дорого, а совершенно невозможно. Проведение реструктуризации сопряжено с такими процессами как совершенствование системы управления предприятием, изменение финансово-экономической политики, операционной деятельности, систем маркетинга, сбыта и управления персоналом. Ос-

новной целью реструктуризации, как правило является повышение эффективности бизнес-процессов корпорации и/или концентрация ресурсов на имеющихся конкурентных преимуществах и их усилении. В долгосрочной перспективе реструктуризация призвана улучшить финансовые показатели корпорации и предотвратить возможное банкротство.

Банкротство имеет все составляющие комплексной реструктуризации, а значит является одним из методов комплексной реструктуризации и позволяет анализировать его как одну из возможных альтернатив. При этом следует учитывать возможность проведения реструктуризации как классическими методами, так и в рамках процедуры банкротства. Этот подход дает преимущество при определении стратегии оздоровления предприятия с точки зрения взвешивания вариантов стратегий выхода из кризисной ситуации и вероятностных оценок исходов каждой из альтернативных стратегий, в том числе процедуры банкротства.

#### Литература:

1. Федеральный закон от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах» (ред. от 29.06.2015, с изм. от 29.12.2015) // Российская газета. № 248. 29.12.1995.
2. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» (ред. от 29.12.2015) // СЗ РФ. 16.02.1998. № 7. Ст. 785.
3. Федеральный закон от 26.10.2002 № 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (ред. от 29.12.2015) // СЗ РФ. 28.10.2002. № 43. Ст. 4190.
4. Altman Edward. Corporate Financial Distress and Bankruptcy, 3rd edition. — John Wiley and Sons, 2005
5. Agarwal, V. and Taffler, R. J. (2008) «Does financial distress risk drive the momentum anomaly?», *Financial Management*, 2008. — 484с.
6. Winakor A., Smitir R. Changes in Financial Structure of Unsuccessful Firms. Bureau of Business Research. USA: University of Illinois Press. 1935
7. Арутюнов Ю. А. Антикризисное управление: учебник. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 416 с.
8. Белых Л. П. Реструктуризация предприятий: учебное пособие. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 511 с.
9. Когденко В. Г. Корпоративная финансовая политика: Монография. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. — 615 с.
10. Теплова Т. В. Корпоративные финансы: Учебник для бакалавров. — М.: Издательство Юрайт, 2013. — 655 с.
11. Булава И. В. Прекращение деятельности компаний и банкротство российских предприятий // *Финансы. Деньги. Инвестиции*. — 2012. — № 4 (44). — С. 11–16.
12. Данилова Ж. В. Формы реорганизации и права кредиторов // *Право и политика*. — 2013. — № 11 (167). — С. 1579–1590.
13. Егоров В. Н., Чернова М. В. Концепция антикризисного управления промышленным предприятием в процедурах банкротства // *Финансы и кредит*. — 2013. — № 24. — С. 58–67.
14. Кальварский Г. В. Теория и практика антикризисного управления // С. — Пб. 2012. — 77С.
15. Капранова Л. Д., Зазуля Е. О. Управление сделками слияния и поглощения: экономический и нормативно-правовой аспекты // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. — 2014. — № 29. — С. 48–55.
16. Качалова А. В. О правовой природе реорганизации хозяйственных обществ // *Законодательство*. — 2014. — № 12. — С. 25–31.
17. Кочетков Е. П. Формирование механизма и методики разработки плана восстановления платежеспособности организации как фактор повышения эффективности функционирования института банкротства в России // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. — 2015. — № 17. — С. 11–26.
18. Кудина М. В. Возможности роста компании за счет слияний и присоединений // *Финансы и кредит*. — 2010. — № 4. — С. 42–52.
19. Фёдорова Е. А., Медведева А. А., Фёдоров Ф. Ю. Влияние внешней среды на эффективность сделок слияний и поглощений в телекоммуникационной отрасли // *Экономический анализ: теория и практика*. — 2016. — № 1. — С. 69–81.

20. Чекалова Т. А. Реорганизация юридических лиц: учет и законодательное регулирование // Международный бухгалтерский учет. — 2012. — № 12. — С. 27–35.
21. Чернова М. В. Оздоровительные процедуры банкротства как инструмент антикризисного управления // Экономический анализ: теория и практика. — 2012. — № 36. — С. 45–51.
22. Blatz M., Kraus K. — J., Haghani S. Corporate Restructuring: Finance in Times of Crisis. — N. — Y. Publisher: Springer, 2006. — 180 p.
23. Crandall W. R., Parnell J. A., Spillan J. E. Crisis Management: Leading in the New Strategy Landscape. — 2nd Edition. — London: SAGE Publications. — 384 p.
24. Nadler D. A., Tushman M. Strategic organization design: Concepts, tools & processes. Scott Foresman & Co, 1988
25. Электронный ресурс <http://www.bankrotstvo.ru/>
26. Электронный ресурс <https://ru.wikipedia.org>

## Совершенствование системы мотивации работников филиала ООО «Риквэст-Сервис», г. Владивосток

Петриченко Любовь Сергеевна, специалист по персоналу  
Филиал ООО «Риквэст-Сервис» (г. Владивосток)

*В работе представлены теоретические сведения по проблеме мотивации персонала организации, а также выявлены основные проблемы в системе мотивации ООО «Риквэст-Сервис», разработан проект новой системы мотивации персонала.*

**Ключевые слова:** мотив, мотивация и стимулирование персонала, мотивационные теории, методы мотивации персонала, совершенствование системы заработной платы.

Наличие системы мотивации и стимулирования персонала, в наше время, имеет большое значение для любой крупной компании. Для того чтобы удержать хорошего работника в компании долгие годы, необходимо обеспечить сотрудника возможностями для развития, профессионального роста, обеспечить комфортные условия работы, сделать задания интересными и понятными для выполнения. В таком случае, при достойном уровне заработной платы лояльность работника к компании будет крепнуть, и никакие другие предложения работы не будут им интересны.

Мотивирование представляет собой процесс побуждения определенных действий личности, побуждения к определенному поведению. Человеком движут некие мотивы, которые побуждают его к трудовой деятельности. «Мотив — осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость». Иными словами, мотив «направляет» человека, побуждает его к конкретной деятельности в том случае, если она каким-либо образом ведет к удовлетворению потребностей индивида.

Существует множество определений понятия мотивации в менеджменте. Термин «мотивация» впервые появился в 1813 году в работе Артура Шопенгауэра «О четверяком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения стали предприниматься с начала двадцатого века.

По утверждению Ли Якокки, «когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть — в мотивации людей» [1].

Классическое определение, данное Майклом Месконом, звучит следующим образом: «Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации» [2]. Кроме того, С. А. Шапиро рассматривает мотивацию трудовой деятельности двояко. По его мнению, с одной стороны, мотивация — это процесс, который предполагает удовлетворение сотрудниками их потребностей и ожиданий в результате достижения личных и организационных целей и задач, согласованных друг с другом. В тоже время, он определяет мотивацию как комплекс мер, которые применяются субъектами управления — менеджментом организации — с целью повышения эффективности деятельности работников [3].

При этом в самом общем виде мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

В теории управления персоналом существует множество классификаций видов мотивации сотрудников. Ряд исследователей выделяют два основных ее вида:

1. Во-первых, мотивация может быть внутренней, то есть люди могут мотивировать самих себя на выполнение работы, которая удовлетворяет их потребности или приближает к достижению поставленной цели.

2. Во-вторых, существует и широко распространена мотивация внешняя, которая исходит от руководителя.

Согласно Ф. Герцбергу, к факторам внутренней мотивации относятся ответственность (ощущение важности и необходимости выполняемой работы), независимость (свобода действий), возможность развивать и использовать навыки и способности, интересная работа, возможность для продвижения и развития. Внешними мотиваторами (тем, что делается для людей, чтобы мотивировать их) являются вознаграждения — повышенная оплата, похвала, продвижение, и наказания — дисциплинарные меры, штрафы, критика [4].

Принципы управления организацией были изложены в книге Фредерика У. Тейлора «Принципы научного менеджмента» (1911 год). В ней Тейлор сформулировал четыре научных правила управления [4]:

1. Научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности;
2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев;
3. Сотрудничество руководства компании и рабочих в деле практического внедрения научной организации труда;
4. Равномерное распределение обязанностей и ответственности между рабочими и менеджерами.

Теории мотивации трудовой деятельности возникли в сороковых годах XX века и получают развитие в настоящее время.

Понятие мотивации тесно связано с потребностями. С психологической точки зрения потребность индивида — это осознание отсутствия чего-либо, что вызывает у человека побуждение к действию [2].

Если говорить о трудовой деятельности, то в данном аспекте потребность — это состояние человека, которое влечет за собой активную деятельность и создается нуждой ощущаемой им к предметам, необходимым для его существования.

Процесс проявления мотивации можно представить в виде шести этапов, от возникновения до удовлетворения потребности:

1. Возникновение потребности: на данном этапе работник ощущает нехватку чего-либо и старается устранить проблему.
2. Поиски объектов удовлетворения потребностей: сотрудник ищет те объекты и предметы, которые способны удовлетворить потребности, являющиеся желаемыми для него.
3. Выбор способов достижения желаемого: форма действий того, каким образом добиваться желаемого.
4. Выполнение намеченных действий: работник осуществляет определенные действия, которые необходимы для достижения желаемой цели.
5. Достижение поставленной цели: работник достигает того состояния, при котором полностью достигнут результат.
6. Устранение потребностей: сотрудник осознает, что потребность удовлетворена.

С прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности связана цель. Если человек достигает определенной цели, его потребность может быть либо удовлетворена полностью, либо частично, либо совсем не удовлетворена. Существуют следующие методы мотивирования эффективного трудового поведения:

- материальное поощрение;
- организационные методы;
- морально-психологические.

Одним из способов материальной мотивации персонала является внедрение KPI. На русский язык термин KPI переводят как ключевые показатели эффективности, что не совсем точно отражает смысловое значение английского слова «performance». Слово «performance» объединяет эффективность и результативность. Результативность означает степень достижения запланированных результатов, а эффективность показывает соотношение между полученными результатами и использованными для их достижения ресурсами. Таким образом, наиболее грамотным будет переводить KPI как ключевой показатель результата деятельности, где под результатом понимается и «степень достижения и затраты на получение результата».

Организационные способы мотивации представляют собой:

1. Участие в делах организации: мотивирующие совещания, «планерки», «летучки» необходимы для осведомленности сотрудников о происходящем в деятельности фирмы, обмена новостями, вовлеченности.
2. Возможность карьерного роста и развития.
3. Обучение является привлекательной нематериальной мотивацией для молодых и амбициозных работников.

Морально-психологические методы мотивирования включают в себя:

- создание условий, способствующих формированию профессиональной гордости, личной ответственности за работу;
- обеспечение возможностей выразить себя в труде;
- признание;
- высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд;
- атмосфера взаимного уважения, доверия.

Нематериальная мотивация необходима для демонстрации человеку его социального и профессионального признания в компании.

Особенности нематериальной мотивации заключаются в следующем:

- нематериальная мотивация служит хорошим дополнением к материальной, однако не заменяет ее полностью. Задача фирмы — обеспечить сотрудникам приемлемый денежный доход для поддержания ими определенного уровня жизни и комфортные условия труда;
- нематериальная мотивация все же предполагает издержки для компании. Здесь также учитывается рабочее время работников отдела персонала и ру-



ководителей, которое тратится на разработку и внедрение методов нематериального стимулирования;

- программы мотивации разрабатывают HR-специалисты, однако ответственность за их осуществление ложится именно на линейных руководителей;
- при найме сотрудников, изначально желающих работать в данной организации, службе персонала требуется меньше времени, усилий и средств для их последующей мотивации.

Существует различные инструменты нематериальной мотивации:

1. Признание заслуг сотрудника, похвала. Это один из наиболее важных аспектов нематериального стимулирования персонала. Оно заключается в выражении руководителем благодарности за каждое качественное выполненное задание своим подчиненным. Такая обратная связь мотивирует работника на приложение ещё больших усилий к своей трудовой деятельности. Кроме того, она положительно влияет и на повышение результативности труда у коллег [8].

2. Разовое вознаграждение по решению руководства. В этом случае специалисты по персоналу разрабатывают перечень средств нематериальной мотивации (например, почетная грамота, доска почёта, публикация о работнике в корпоративной газете, приглашение на обед с руководителем организации, спортивное мероприятие и др.). Данные инструменты способствуют выработке чувства преданности к компании и стимулируют на высокий результат труда и профессиональных достижений. Преимущества данной формы мотивации — гибкость и разнообразие форм поощрения, простота реализации и экономия финансовых и временных затрат специалистов службы персонала.

3. Создание и поддержание благоприятного психологического климата в коллективе. Теплая атмосфера в коллективе, основанная на принципах взаимопомощи, поддержки и уважения, является одним из ключевых моментов в построении корпоративной культуры. Создание и поддержание благоприятного климата — задача руководителя и службы персонала компании.

4. Скидки для сотрудников на услуги и продукции фирмы. Данная форма мотивации положительна с обеих сторон: она не только способствует приверженности сотрудника к бренду, но и повышает общие доходы компании в случае приобретения работником продукции фирмы.

Итак, изучив основные подходы к определению и методам мотивации персонала, нами было проведено эмпирическое исследование мотивационного климата в ООО «Риквэст-Сервис». Для этого использовался тест, разработанный английскими специалистами в области управления человеческими ресурсами, Ш. Ричи и П. Мартином, который авторы назвали «Мотивационный профиль» [5].

Тест, включает 33 утверждения, значимость которых респондентам предлагается оценить посредством распределения 11 баллов между 4 предложенными вариантами ответа. Тест направлен на выявление внутренних мотива-

ционных факторов сотрудников, которые являются для них наиболее значимыми при оценке получаемого от работы удовлетворения.

Сотрудникам ООО «Риквэст-Сервис» было предложено ответить на вопросы теста, таким образом, мы смогли определить потребности работников, а также сопоставить между собой наиболее и наименее значимые мотивационные факторы, что позволило в дальнейшем разработать наиболее эффективную систему мотивации персонала. Тест выявляет 12 мотивационных факторов, в частности:

1. Денежное вознаграждение и высокий заработок;
2. Физические условия работы;
3. Структурирование работы. Потребность четко следовать заданным правилам, соблюдать регламент, необходимость быть уверенным в том, что все рабочие процедуры исполняются правильно.
4. Социальные контакты. Потребность постоянного взаимодействия с людьми, установления доброжелательных отношений с коллегами, предпочтение групповых форм взаимодействия.
5. Взаимоотношения. Потребность в установлении долгосрочных взаимоотношений с людьми.
6. Признание. Потребность в том, чтобы достигнутые результаты были оценены по достоинству.
7. Стремление к достижениям. Потребность в самостоятельной деятельности, достижении поставленных целей. Люди, у которых данный фактор преобладает, способны работать сверхурочно ради достижения задуманного.
8. Власть и влияние. Потребность руководить, контролировать и оказывать влияние.
9. Разнообразие и перемены. Потребность в изменениях, возможности переключиться на что-то новое.
10. Креативность. Потребность в возможности проявить себя, выразить свои неординарные идеи, а также воплотить их в жизнь.
11. Самосовершенствование. Потребность в саморазвитии, профессиональном росте.
12. Интересная и полезная работа.

Наиболее значимым фактором мотивации на работе для работников ООО «Риквэст-Сервис» являются высокий заработок и материальное поощрение. На первый взгляд, мотивирование персонала с помощью денег — задача простая. Однако если рассмотреть данный вопрос более внимательно, существует ряд проблем. Во-первых, организация может быть неспособна мотивировать сотрудников таким размером денежного вознаграждения, который ожидают работники. Во-вторых, определить справедливый размер денежного вознаграждения — нелегкая задача. В-третьих, мотивация персонала, завязанная исключительно на деньгах, в конечном итоге приводит к обесцениванию такого вида стимулирования. Работники начинают воспринимать денежные поощрения как «должное» и соответственно не стремятся работать эффективнее.

На втором по значимости месте находится фактор «условия работы». Это означает, что сотрудникам ООО

«Риквэст-Сервис» необходимы минимально комфортные условия работы: удобное рабочее место, подходящий график работы, устраивающее его транспортное сообщение между домом и работой [9].

Третий по значимости фактор — признание. В данном случае необходимо, чтобы работник понимал, что его работа необходима, и оценена по достоинству.

Полученные данные позволяют сделать вывод о мотивационных типах работников ООО «Риквэст-Сервис». Так как наиболее значимыми мотивационными факторами для них являются денежное вознаграждение, условия работы, а также признание, то можно сказать, что среди работников ООО «Риквэст-Сервис» преобладает инструментальный и профессиональный мотивационный тип. Согласно типологии, предложенной В. И. Герчиковым [6], для инструментального типа работников основным видом стимулирования являются денежные стимулы, для профессионального типа — организационные стимулы. Следовательно, работу, направленную на совершенствование системы мотивации и стимулирования персонала ООО «Риквэст-Сервис», следует проводить в означенных направлениях.

О. Кулагин описывает два способа расчета премии по КРІ [7]. Каждый из способов предполагает предварительное определение для всех показателей трех «уровней эффективности»: базы, нормы и цели.

На наш взгляд, стимулирование сотрудников ООО «Риквэст-Сервис» необходимо проводить с помощью показателей результата деятельности (КРІ), что приведет к повышению мотивированности сотрудников и как следствие к повышению производительности труда. Система вознаграждения персонала, разработанная на основе КРІ, представляет систему оплаты по результатам деятельности. Такая система связывает показатели результата деятель-

ности сотрудника с размером переменной части заработной платы.

По нашему мнению, использование КРІ в ООО «Риквэст-Сервис» будет эффективным, т. к. в настоящее время премии, выплачиваемые сотрудникам, являются основным стимулом, применяемым в исследуемой организации. Работники получают премии регулярно по итогам работы за месяц, по итогам работы за квартал и по итогам работы за год. Необходимо отметить и тот факт, что выплата премий не привязана к личным результатам сотрудников. В результате этого, регулярно получаемые премии воспринимаются работниками ООО «Риквэст-Сервис» как постоянные выплаты, следовательно, отсутствует необходимость повышать эффективность и качество выполняемой работы.

На наш взгляд, основная трудность при внедрении КРІ может состоять в неподготовленности руководящего персонала к расчету заработной платы с использованием КРІ. Для нивелирования данного затруднения, следует провести обучающие занятия, которые внесут ясность в изучаемый вопрос. Еще одна трудность заключается в том, что возможно не все сотрудники позитивно отнесутся к данному нововведению, поэтому руководители подразделений в обязательном порядке должны провести беседы и презентации, позволяющие персоналу понять эффективность использования КРІ при расчете заработной платы.

Таким образом, учитывая особенности мотивационного климата в коллективе ООО «Риквэст-Сервис», предпочтительным вариантом будет второй способ начисления премии. Вероятнее, что «демократичный» метод будет принят сотрудниками позитивнее и быстрее. На наш взгляд, введение, предложенной нами системы стимулирования, существенно повысит уровень мотивации, ответственности и эффективности сотрудников ООО «Риквэст-Сервис».

#### Литература:

1. Управление персоналом организации / под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2001. — С. 126.
2. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. — С. 359.
3. Шапиро С. А. Мотивация и стимулирование персонала. — М.: ГроссМедиа, 2011. — С. 4.
4. Семенова И. И. История менеджмента. — Чижов, Н. А. Управление корпоративными кадрами / Н. А. Чижов. — СПб.: Питер, 2005. — С. 106.
5. Герчиков В. И. Управление персоналом: работник — самый эффективные ресурс компании. М.: ИНФРА-М, 2008
6. Кулагин О. Два подхода к разработке КРІ [Электронный ресурс] / Смарт Бизнес. — Режим доступа [http://www.executive.ru/knowledge/announcement/1661606/index.php?PAGE\\_NAME=read&FID=10&TID=14604](http://www.executive.ru/knowledge/announcement/1661606/index.php?PAGE_NAME=read&FID=10&TID=14604).
7. Масилова М. Г. Социальная ориентированность как составляющая управленческой компетентности руководителя / М. Г. Масилова, Н. Н. Богдан // Управленец. 2014. № 3 (49). С. 24–29.
8. Теоретико-прикладные аспекты управления персоналом в малом и среднем бизнесе [Текст]: колл. монография / Н. Н. Богдан, О. В. Горшкова, М. Ю. Дикусарова, М. Г. Масилова, Е. А. Могилёвкин, А. С. Новгородов, З. В. Якимова. — Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. — 240 с.

## Инвестиции в социальные инновации как приоритетный фактор развития Оренбургского региона

Полешко Роман Иванович, магистрант

Оренбургский филиал Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова

*В статье анализируются проблемы инвестиционной обеспеченности инноваций. Подчеркивается важность инвестирования социальных инноваций, играющих важнейшую роль в развитии территорий РФ. Рассматриваются процессы инвестирования инноваций в социальный сектор Оренбургского региона. Приводится уже имеющийся опыт инвестиционных проектов, имеющих перспективный потенциал для привлечения дополнительного капитала в социальную сферу региона.*

**Ключевые слова:** инвестиции, научно-инновационный потенциал региона, социальные инновации, инвестиционный климат.

В одном из своих высказываний американский экономист Дж. Ю. Стиглиц отмечал, что российская экономика зависима от цен на нефть, иными словами, находится на «нефтяной игле». Падение цен на нефть показали, что данное высказывание является, к сожалению, очень точным: для того чтобы экономика Российской Федерации развивалась и рос ВВП страны необходимо обратить внимание на другие экономики развитых стран, которые показывают хорошее развитие и стабильный рост.

Изначально необходимо понять высокое значение диверсификации в экономике. Нельзя делать ставку только на одну отрасль, тем более в такой стране, как Российская Федерация. Для полноценного развития экономики России есть все необходимые компоненты, как сырье, так и кадры. Поэтому для достижения успеха необходимо заниматься инвестированием в различные отрасли экономики [10, с. 55].

Но также хочется отметить, что многие развитые экономики имеют стабильный рост за счет инвестиций в инновации. Главное понимать, что нельзя добиться успеха, применяя технологии прошлых веков и оборудование, которое по всем показателям отстает от оборудования, используемого конкурентом. Если обратиться к проблеме инвестиций, то абсолютная величина внутренних затрат на исследования и разработки в России (1,12% к ВВП) в настоящее время в 12 раз ниже, чем в США. Анализ расходов федерального бюджета на науку свидетельствует о сокращении государственного финансирования науки гражданского значения с 0,53% к ВВП в 2011 году до 0,37% к 2016 году. В итоге Россия существенно отстает по такому показателю, как доля затрат на исследования и разработки в ВВП — 1,2%, в то время как в постиндустриальных странах Запада в среднем 4,7%, в Израиле — 4,3%, в Финляндии — 4%, в Швеции — 3,%, в Германии — 2,8%. И это в условиях острой необходимости модернизации экономики и перехода к инновационному пути развития [1,2].

Таким образом, в конкурентной среде хорошо себя чувствует тот, кто имеет определенное преимущество. При прочих равных условиях большую роль играет применение инновационных разработок. Поэтому в последнее время многие страны инвестируют миллиарды долларов в инновации. Некоторые страны занимаются тем, что переманивают разработчиков, давая им все необходимое для ис-

следований и разработок. Главной тенденцией развития экономики России для получения преимущества в конкурентной среде и отказа от «нефтяной иглы» должно быть инвестирование в инновационное развитие всех отраслей [10, с. 37].

Искать новые пути развития экономики заставила не только зависимость от стоимости барреля нефти, но и ухудшение экономических отношений с другими странами, возникшими в результате введения экономических санкций в отношении Российской Федерации. Появилась необходимость в импортозамещении. Таким образом, для быстроты развития этого процесса необходимы инвестиции в инновации в тех отраслях, в которых наблюдается высокая зависимость от импортных товаров.

При рассмотрении экономик развитых стран можно обратить внимание на то, что уделяется внимание развитию социальной сферы. Развитие социальной сферы дает толчок развитию всей страны в целом. Поэтому считаем необходимым рассмотреть инвестиции в инновации в социальной сфере Оренбургской области. Развитие социальной сферы послужит улучшению инвестиционного климата, так как инвестиции в социальную сферу экономики — это инвестиции в развитие всего общества. Это, прежде всего, здравоохранение, образование, культура и т. д. [4, с. 36]

Инвестиционную активность в сфере инноваций в социальную сферу проявляют государство и частное предпринимательство. Анализируя инновационную политику государства и деятельность в этой области частного предпринимательства, можно заметить, что в их основе находится управление изменениями с целью внедрения и использования новых видов оборудования, процессов, модификации различных сторон деятельности общества.

Инвестирование в инновации в социальной сфере — это повышение качества человеческого потенциала и обеспечение необходимой для нормального хода экономических процессов социальной стабильности в обществе [9, с. 37]. Таким образом, инвестирование в социальную сферу Оренбургской области и всей страны в целом, привлечет новые инвестиционные ресурсы из зарубежных источников, так как иностранные инвесторы будут больше уверены в стабильности ситуации в стране и регионе.

В стратегии инвестиционного развития Оренбургской области до 2020 года определены основные макроэкономические тенденции и их влияние на экономику Оренбургской области. Одной из таких тенденций является: исчерпание имеющихся технологических заделов в ряде высоко- и средне-технологичных отраслей экономики при усилении потребности в активизации инновационно-инвестиционной компоненты роста. Влияние данной тенденции на экономику Оренбургской области объясняется тем, что формирование новой технологической базы у основных игроков мирового рынка, преимущественно в сферах медицины и биотехнологии, информационно-коммуникационных технологий, идет более высокими темпами, чем в Российской Федерации. В Оренбургской области разработок по этим направлениям практически нет [7].

На инвестиционном портале Оренбургской области представлены данные по инвестициям в область. При рассмотрении инвестиции в инновации в Оренбургской области необходимо обратить внимание на научный потенциал региона.

Научный потенциал области представлен:

- 2 самостоятельными институтами и 3 структурными подразделениями институтов Уральского отделения Российской академии наук;
- 2 научно-исследовательскими институтами Российской академии сельскохозяйственных наук;
- Оренбургским филиалом Южно-Уральского научного центра Российской академии медицинских наук;
- Оренбургским отделением Российской академии естественных наук;
- 35 высшими учебными заведениями и филиалами высших учебных заведений;
- отраслевыми научно-исследовательскими институтами;
- конструкторскими бюро;
- 2 центрами коллективного пользования (центром нанотехнологий в Оренбургском государственном университете и центр биотехнологий во Всероссийском НИИ мясного скотоводства).

В регионе работают 2 члена-корреспондента РАН, более 300 докторов и около 3 000 кандидатов наук, обучается свыше 900 аспирантов и около 30 докторов. Общее количество ученых в возрасте до 35 лет в области составляет более 2 000 человек [8].

Важнейшие задачи для области — это технологическая модернизация бюджетоформирующих отраслей, «взращивание» и точечная поддержка инновационных проектов в приоритетных отраслях, развитие малого бизнеса.

Приоритетными направлениями научной деятельности в регионе являются социальные инновации:

- медицина и биотехнологии (микрохирургия, разработка новых лекарственных препаратов, диагностика и лечение инфекционных заболеваний);

- сельское хозяйство (технологии и машины для производства пищевых продуктов и переработки сельскохозяйственной продукции);
- экология и природоохранная деятельность [6];
- энергосберегающие технологии, внедрение альтернативных источников энергии;
- производство новых конструктивных материалов [3].

Также на инвестиционном портале Оренбургской области представлен реестр инновационных проектов. В данном реестре находят свое отражение все названные приоритетные направления в инновационном сегменте области. В данном реестре находят свое отражение инновационные проекты, направленные на развитие социальной сферы Оренбургской области.

Среди проектов, представляющих биотехнологии можно назвать:

- новое направление фармацевтической промышленности представлено разработкой лекарственного препарата «Споробактерин». Получен принципиально новый лекарственный препарат, полноценно заменяющий антибиотики, ферментные препараты и стимуляторы иммунитета. «Споробактерин» является более дешевым по сравнению с другими наиболее близкими препаратами (стоимость проекта: 58 000 000 руб.);
- милиацил — ранозаживляющий препарат (милиацил — просяное масло) используется в лечении гнойных ран, трофических язв, ожогов, пролежней, язвенной болезни желудка и двенадцатиперстной кишки, острого варикотромбофлебита (стоимость проекта: 4 000 000 руб.);
- создание биоматериала «Гиаматрикс» (биокожа): область применения уникальной кожи — лечение ожогов, дерматология, гинекология и косметология (открытие оренбургских ученых уже применяют в израильских клиниках).

Инновационные проекты в Оренбургской области, направленные на развитие энергосберегающих технологий и внедрение альтернативных источников энергии:

- строительство ветроэлектростанции (ВЭС) на территории Оренбургской области установленной мощностью 150 МВт. Стоимость проекта: строительство первой очереди ВЭС 23МВт (стоимость: 2392 млн руб. в ценах 2-го квартала 2011 г.);
- производство солнечных панелей в городах Оренбурге и Орске (стоимость проекта: 30 000 000 руб.);
- автономный энергоэффективный дом. Создание технологии строительства домов с применением новейших энергоэффективных и энергосберегающих технологий, обеспечивающих комфортное проживание людей со значительным снижением капитальных и эксплуатационных затрат на отопление, горячее водоснабжение, очистку сточных вод и энергообеспечение, с возможностью строи-

тельства и эксплуатации таких объектов в районах, удаленных от центральных коммуникаций (стоимость проекта: 12 млн руб.) и др.

Проекты, направленные на инновационное развитие в Оренбургской области производства новых конструктивных материалов:

- разработка ПТЭО «Внедрение «сухого» метода производства фтористого алюминия на ОАО «Криолит» (стоимость проекта: 19 293 913 руб.);
- технологии разработки комплексных добавок на основе функциональных продуктов строительной химии для активации качественных характеристик композиционных строительных материалов (стоимость проекта: 5 млн руб.) и др. [3]

Среди вышеперечисленных проектов есть те, что затрагивают социальную сферу Оренбургской области, но есть те, что непосредственно с ней связаны:

- формирование индивидуального опыта здоровьесбережения у учащихся в образовательной среде школы. Данный проект разработан на базе ГБОУВПО «Оренбургская государственная медицинская академия» Министерства здравоохранения Российской Федерации и направлен на становлении системы знаний о здоровье подрастающего поколения, установление ценностных ориентаций на здоровье. Стоимость проекта: 800 000 руб.
- разработка новой интерактивно-аналитической системы мониторинга социально обусловленных заболеваний и коррекции психосоматических осложнений, обусловленных дезадаптивным поведением в новой образовательной среде студенческой молодежи Оренбургской области. Данный проект разработан на базе ФГБОУВПО «Оренбургский государственный университет». Проект направлен на развитие и поддержку информационных ресурсов Оренбургской области с целью информационного обеспечения фундаментальных исследований, образовательных и социальных проектов в Оренбургской области по вопросу здоровьесбережения, донозологической диагностики и профилактики социально обусловленных заболеваний в молодежной среде. Коррекция адаптационных способностей и функциональных резервов студентов как системы общедоступного донозологического контроля социально-значимых заболеваний (ВИЧ, наркомания, табакокурение, алкоголизм) в студенческой среде. Стоимость проекта: 800 000 руб.

Многие инновационные проекты Оренбургской области косвенно или прямо затрагивают социальную сферу экономики. Благодаря инвестициям данная сфера даст толчок многим другим направлениям экономики региона и экономики страны.

Бюджетные средства на развитие этих приоритетов будут направлены на создание индустриальных, промыш-

ленных парков, субсидирование создания и развития малых инновационных предприятий, подготовку инвестплощадок, стимулирование роста спроса на инновации.

К сожалению, Оренбургская область имеет не самые высокие рейтинги по инвестициям в инновации. В рейтинге Национальной ассоциации инноваций и развития информационных технологий область занимает 58 место. В рейтинге инновационной активности Высшей школы экономики — 24 место. В рейтинге информационно-аналитического агентства «Matrix Prime» — средний уровень. Но в Оренбургской области ведутся значительные работы по улучшению инвестиционного климата, особенно в инновационные отрасли.

В Оренбургской области создана значительная нормативно-правовая база для поддержки и регулирования инвестиций в инновации. Среди нормативно-правовых актов, регулирующих инвестиции в инновации можно назвать:

«О государственной поддержке инновационной деятельности в Оренбургской области» (Закон Оренбургской области от 16 ноября 2009 года № 3222/739-IV-ОЗ);

«Об областных грантах в сфере научной и научно-технической деятельности» (Закон Оренбургской области от 29 сентября 2009 года № 3072/692-IV-ОЗ);

«О государственной поддержке молодых ученых в Оренбургской области» (Закон Оренбургской области от 27 сентября 2009 года № 3806/871-IV-ОЗ).

Также в области проходят различные конкурсные отборы научно-технических разработок. Корпорация развития Оренбургской области объявляет о проведении областного конкурсного отбора научно-технических разработок и изобретений «Оренбургские инновации — 2014» с целью их реализации и внедрения. Конкурс проводится согласно проекту «Инновационная Россия — 2020», разработанному министерством экономического развития Российской Федерации на основе «Концепций долгосрочного развития Российской Федерации» [5].

Очевидно, что в 21 веке, веке информационных технологий, необходимо делать ставку на инновации. Следовательно, необходимо заниматься инвестированием в инновационные отрасли экономики. Особенно необходимо обратить внимание на инвестирование в социальную сферу. Данные инвестиции будут иметь дальнейшие позитивные последствия в плане увеличения стабильности в обществе, так как будет улучшено качество жизни и улучшение инвестиционного климата, будет достигнута определенная стабильность в обществе, что даст инвесторам определенные гарантии и снизит риски. Российская Федерация отстает от лидирующих стран в этом показателе, поэтому государству необходимо принять меры по улучшению инвестиционного климата, что будет очень трудно в период санкций. Оренбургская область находится на верном пути, что подтверждается пробудившимся интересом инвесторов к инновационным проектам.

Таким образом, Оренбургский инновационный сектор является не только «генератором» идей, но и принципиально новых прорывных направлений в науке, причем, многие работы имеют ярко выраженный социальный характер и способствуют дальнейшему развитию региона.

Литература:

1. Варавва М. Ю. Становление экономики, основанной на знаниях: монография. Оренбург.: Изд. центр ОГАУ, 2008. — 72 с.
2. Варавва М. Ю. Наука и инновации: состояние и проблемы в условиях формирования в России экономики знаний // Журнал экономической теории. — 2014. — № 2. — С. 80–85.
3. Инвестиционный портал Оренбургской области [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.orbinvest.ru>
4. Кохно П. А. Прогноз развития определяющих производств / П. Кохно // Интеллектуальная собственность. Промышленная собственность. — 2016. — № 3. — С. 35–43. — (Инновационная экономика). Окончание. Начало в № 2. — Библиография: 3 назв.
5. Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.nair-it.ru>
6. Оренбургская область будет способствовать развитию академической науки [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.oinfo.ru>
7. Постановление Правительства Оренбургской области № 95-п от 14.02.2014 «Об утверждении стратегии инвестиционного развития Оренбургской области до 2020 года»
8. Потенциал науки — на благо экономики региона и интересов оренбуржцев [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.oinfo.ru>
9. Туишева М. Р. Социальная сфера как экономическая категория и ее структура / М. Р. Туишева // Вопросы инновационной экономики. — 2012. — № 1 (11). — С. 35–39.
10. Хасанова Н. Ф. Модели участия региона в региональных инвестиционных проектах / Н. Ф. Хасанова // Российское предпринимательство. — 2014. — № 24 (270). — С 53–61.



# Молодой ученый

Международный научный журнал  
Выходит два раза в месяц

№ 11 (115) / 2016

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:

**Главный редактор:**

Ахметов И. Г.

**Члены редакционной коллегии:**

Ахметова М. Н.  
Иванова Ю. В.  
Каленский А. В.  
Куташов В. А.  
Лактионов К. С.  
Сараева Н. М.  
Абдрасилов Т. К.  
Авдеюк О. А.  
Айдаров О. Т.  
Алиева Т. И.  
Ахметова В. В.  
Брезгин В. С.  
Данилов О. Е.  
Дёмин А. В.  
Дядюн К. В.  
Желнова К. В.  
Жуйкова Т. П.  
Жураев Х. О.  
Игнатова М. А.  
Калдыбай К. К.  
Кенесов А. А.  
Коварда В. В.  
Комогорцев М. Г.  
Котляров А. В.  
Кузьмина В. М.  
Кучерявенко С. А.  
Лескова Е. В.  
Макеева И. А.  
Матвиенко Е. В.  
Матроскина Т. В.  
Матусевич М. С.  
Мусаева У. А.  
Насимов М. О.  
Паридинова Б. Ж.  
Прончев Г. Б.  
Семахин А. М.  
Сенцов А. Э.  
Сенюшкин Н. С.  
Титова Е. И.  
Ткаченко И. Г.

Фозилов С. Ф.

Яхина А. С.

Ячинова С. Н.

**Международный редакционный совет:**

Айрян З. Г. (Армения)  
Арошидзе П. Л. (Грузия)  
Атаев З. В. (Россия)  
Ахмеденов К. М. (Казахстан)  
Бидова Б. Б. (Россия)  
Борисов В. В. (Украина)  
Велковска Г. Ц. (Болгария)  
Гайич Т. (Сербия)  
Данатаров А. (Туркменистан)  
Данилов А. М. (Россия)  
Демидов А. А. (Россия)  
Досманбетова З. Р. (Казахстан)  
Ешнев А. М. (Кыргызстан)  
Жолдошев С. Т. (Кыргызстан)  
Игисинов Н. С. (Казахстан)  
Кадыров К. Б. (Узбекистан)  
Кайгородов И. Б. (Бразилия)  
Каленский А. В. (Россия)  
Козырева О. А. (Россия)  
Колпак Е. П. (Россия)  
Куташов В. А. (Россия)  
Лю Цзюань (Китай)  
Малес Л. В. (Украина)  
Нагервадзе М. А. (Грузия)  
Прокопьев Н. Я. (Россия)  
Прокофьева М. А. (Казахстан)  
Рахматуллин Р. Ю. (Россия)  
Ребезов М. Б. (Россия)  
Сорока Ю. Г. (Украина)  
Узаков Г. Н. (Узбекистан)  
Хоналиев Н. Х. (Таджикистан)  
Хоссейни А. (Иран)  
Шарипов А. К. (Казахстан)

**Руководитель редакционного отдела:** Кайнова Г. А.

**Ответственные редакторы:** Осянина Е. И., Вейса Л. Н.

**Художник:** Шишков Е. А.

**Верстка:** Бурьянов П. Я., Голубцов М. В., Майер О. В.

Статьи, поступающие в редакцию, рецензируются.

За достоверность сведений, изложенных в статьях, ответственность несут авторы.

Мнение редакции может не совпадать с мнением авторов материалов.

При перепечатке ссылка на журнал обязательна.

Материалы публикуются в авторской редакции.

**АДРЕС РЕДАКЦИИ:**

**почтовый:** 420126, г. Казань, ул. Амирхана, 10а, а/я 231;

**фактический:** 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.

E-mail: info@moluch.ru; http://www.moluch.ru/

**Учредитель и издатель:**

ООО «Издательство Молодой ученый»

ISSN 2072-0297

Подписано в печать 26.06.2016. Тираж 500 экз.

Отпечатано в типографии издательства «Молодой ученый», 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, 25