МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования

«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Пермский филиал Московского отделения  
ProjectManagementInstitute

ООО «Парма-Телеком»

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Сборник научных статей

**Выпуск V**

Пермь 2013

УДК 338.24

ББК 65.291.2

С 83

|  |  |
| --- | --- |
| С 83 | **Стратегическое** и проектное управление: сб. науч. ст. / гл. ред.В. Г. Прудский; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2013. – Вып. 5. – 204 с.: ил. |

ISBN 978-5-7944-1596-4

ISBN 978-5-7944-2295-5 (Вып. 5)

В сборник, который входит в систему «Российский индекс научного цитирования» (РИНЦ), включены научные статьи ученых российских вузов, занимающихся исследованиями в области стратегического и проектного менеджмента, специалистов-практиков проектно-консалтинговых компаний, а так же аспирантов и студентов.

Публикуемые материалы отражают актуальные проблемы совершенствования стратегического управления корпорациями и формирования стратегий и программ региональной промышленной политики как части национальной экономической политики, выступающей важнейшим фактором развертывания перехода российской экономики к инновационной постиндустриальной модели развития.

Сборник адресован научным и практическим работникам, аспирантам и специалистам, занимающимся вопросами стратегического, программно-целевого и проектного управления корпоративными образованиями, разработки и реализации стратегий и целевых программ промышленной политики, нацеленной на ускорение перехода нашей страны на инновационный путь развития.

**УДК 338.24**

**ББК 65.291.2**

Печатается по решению Ученого Совета экономического факультета

Пермского государственного национального исследовательского университета

**РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ**

Андрианов Д.Л., д.ф.-м.н., генеральный директор ЗАО «Прогноз», зав. Каф.информационных систем и математических методов в экономике ПГНИУ, Руководитель НОК-4 «Прогнозирование и управление процессами социально-экономического развития стран и территорий на основе современных информационных технологий»;

Дмитренко Н.Г., директор Черкасского института банковского дела УБД Национального банка, Украина;

Домошницкий А.И., декан факультета естественных наук, зав. Кафедрой математики и информатики Университетского Центра Самарии, Ариэль, Израиль;

Кириленко В.И., д.э.н., проф. ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени В.Гетмана», г. Киев;

Красильников Д.Г., д.п.н., проф., проректор по стратегическому развитию, экономике и правовым вопросам ПГНИУ;

Красимир Марков, д.т.н., директор Института информационных технологий и приложений, с.н.с. Института математики и информатики Болгарской академии наук, Болгария;

Макарихин И.Ю., д.ф.-м.н., ректор Пермского государственного национального исследовательского университета;

Мерзлов И.Ю., к.э.н., доцент кафедры менеджмента ПГНИУ, директор офиса «Прикамский ОАО АКБ «РОСБАНК»;

Молодчик А.В., д.э.н., проф., директор РМЦПК, зав.каф. менеджмента и маркетинга ПНИПУ;

Правдюк Н.Л., д.э.н., проф., проректор по научной работе Винницкого национального аграрного университета, Украина;

Прудский В. Г., д.э.н., проф., зав. каф.менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор**;

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

Раджабов Р.К., д.э.н., проф., Таджикский государственный университет коммерции, Таджикистан;

Салимьянова И.Г., к.э.н., проф., Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет.

Тихомиров Л.И., генеральный директор ООО «Парма-Телеком»;

**РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ:**

Гергерт Д.В., к.э.н., доцент каф.стратегического менеджмента НИУ ВШЭ (Пермский филиал);

Гершанок Г.А., д.э.н., проф. Каф.менеджмента и маркетинга ПНИПУ;

Демин Г.А., к.э.н., доцент каф.менеджмента ПГНИУ;

Елохов А.М., к.э.н., доцент каф.менеджмента ПГНИУ, ректор Западно-Уральского института экономики и права;

Загоруйко И.Ю., д.э.н., старший научный сотрудник Пермского филиала Института экономики УрО РАН;

Ивлиев С.В., к.э.н., доцент каф.информационных систем и математических методов в экономике ПГНИУ;

Магданов П.В., к.э.н., доцент каф.менеджмента ПГНИУ;

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

Мартьянов Н.С., к.э.н, доцент, начальник отдела управления проектами филиала ООО «ЛУКОЙЛИнжиниринг» «ПермНИПИнефть» в г. Перми;

Микрюков Р.А., начальник управления методологии проектного управления ООО «Парма-Телеком»;

Ощепков А.М., к.э.н., доцент каф. менеджмента ПГНИУ, зам.гл редактора;

Ощепков В.М., к.э.н., доцент каф.менеджмента ПГНИУ;

Пестерникова М.В., к.э.н., доцент каф.менеджмента ПГНИУ;

Прудский В. Г., д.э.н., проф., зав. каф.менеджмента ПГНИУ, **гл. редактор**;

Рассошных А.С., к.э.н., директор АНО «Прикамский центр стратегических исследований»;

Ответственный редактор А. М. Ощепков. Технический редактор А. Д. Пьянкова

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

|  |  |
| --- | --- |
| ISBN 978-5-7944-1596-4  ISBN 978-5-7944-2295-5 (Вып. 5) | © Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2013 |

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1. ***Современные проблемы стратегического и проектного управления*** | ***5*** | |
| ***Александрова Т.В.***  РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КОРПОРАЦИИ……………………………………………………………………. | **5** | |
| ***Алексашина Т.В.***  ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА……………………………………... | **12** | |
| ***Андреева Е.Л.***  ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ФИРМ В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА………………………………………. | **16** | |
| ***Блинов А.О., Николаевская О.А.***  СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ СТОИМОСТИ………… | **23** | |
| ***Блинов А.О., Угрюмова Н.В.***  СТРАТЕГИЯ И МЕХНИЗМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ ……………………... | **28** | |
| ***Буторина О.В., Останина Т.С.***  ОСОБЕННОСТИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ………………………………... | **36** | |
| ***Глухих П.Л.***  СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ НАСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТА ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ…………………………………………………………………………………………... | **41** | |
| ***Гуман Е.О.***  НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ: ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УРАЛА………………………………………………………… | **47** | |
| ***Елохов А.М., Елохова Т.А.***  ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ……………………………………………. | **51** | |
| *Клименков Г.В.*  ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ ЖКХ  В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ...... | **59** | |
| ***Кузнецова А.Р., Исангулова Д.Р.***  Проблема определения стоимости человеческого капитала России…….. | **68** | |
| ***Магданов П.В.***  ТЕОРИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАК ОСНОВА КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ…………………………………………………………… | **71** | |
| ***Магданов П.В., Черемных Я.И.***  НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА……………………. | **83** | |
| ***Незнакина К.В.***  РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОГО ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ ПОСРЕДСТВОМ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ДАННЫХ…………………………………………………………………….. | **90** | |
| ***Попов В.Л.***  ДВУХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ………………………………………………………………………………………… | **95** | |
| ***Попова Е.С.***  Формирование инновационных компетенций региона как форма взаимодействия социально-экономической системы региона и системы высшего профессионального образования……………………………. | **98** | |
| ***Толстоброва Н.А.***  ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЕЦЕССИИ………………………………………………………………………………. | **103** | |
| ***Чепурных М.Е., Голумина И.В.***  РАЗВИТИЕ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РФ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ……... | **111** | |
| ***Шарафутдинова Н.С., Алфеева А.Л.***  ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ……………………………. | **116** | |
| ***Шарафутдинова Н.С., Анисимова А.И.***  ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ……………………………………………………………………. | **119** | |
| ***Шарафутдинова Н.С., Мирзагитова А.А.***  КОРПОРАТИВНОЕ РЕЙДЕРСТВО: ПРИЗНАКИ ЗАХВАТА И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ…………………………………………………………………………………. | **122** | |
| ***Юрьева Л.В., Сухих В.С.***  ИНСТИТУТ МАТЕРИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННЫХ ЛИЦ: ПЕРСПЕКТИВЫ СОХРАНЕНИЯ ИМУЩЕСТВА………………………………………………………………………………………….. | **126** | |
| 1. ***Статьи и проекты аспирантов, магистров и студентов*** |  | |
| ***Абрамов Е.И.***  Энергетическая паспортизация Российских предприятий: цели и порядок проведения…………………………………………………………………………….. | **135** | |
| ***Аксаметова Ю.Я.***  ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ………………………………………………………… | **142** | |
| ***Белослудцев О.А., Бойцов И.В., Злотина А.С., Кимпиян Ю.А.***  ПРОЕКТ: КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КЕЙС-КЛУБА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА ПГНИУ…………………………………………………………………………………………………… | **146** | |
| ***Боровик А.О.***  ПРЕДПОСЫЛКИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ОТЕЧЕСТВЕННОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ…………………………………………………………. | **152** | |
| ***Давшина А.А.***  ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ персонала в контексте социальной ответственности организации сферы услуг связи………………………………… | **156** | |
| ***Кукаев И.С.***  совершенствование формирования устойчивых кооперативных взаимодействий как фактор стратегического Развития промышленных предприятий………………………………………………………………………………………… | **161** | |
| ***Новокрещенова Н.А., Новокрещенова О.А.***  АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИЙ…………………………………………………………………………………………… | **166** | |
| ***Осипова М.Ю., Вяткин К.А.***  СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СФЕРЕ УТИЛИЗАЦИИ НЕФТЕСОДЕРЖАЩИХ ОТХОДОВ  КАК ОСНОВА ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ……………………………………………. | **171** | |
| ***Ратнер А.В.***  СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПАРТНЁРСТВОМ………………………………………………………………………………………. | **179** | |
| ***Решетнева А.А.***  ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ………………………. | **189** | |
| ***Щекина Е.А., Мутовкина Д.В., Артёменко К.В., Шутов Г.А.***  ПРОЕКТ ПО СЪЕМКЕ ВИДЕОРОЛИКА-ТРЕЙЛЕРА, НАПРАВЛЕННОГО НА ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ БОТАНИЧЕСКОГО САДА ПГНИУ «ОНИ ЖДУТ ВСЕХ НАС…» ………. | **192** | |
| ***Щукина Т.В.***  ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА РОССИЙСКИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ……………………………………………………………….. | **195** | |
| ***Ишутинова А.В.***  КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА………………………………………………………………………………………………… | | **200** | |

1. ***Современные проблемы стратегического и проектного управления***

***УДК 338.2***

***ББК 65.05***

***ГРНТИ 06.81.12***

**РЕАЛИЗАЦИЯ КОНЦЕПЦИИ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ КОРПОРАЦИИ**

**Александрова Татьяна Васильевна, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»**

**614990, г.Пермь, ул.Букирева,15**

**Электронный адрес: bender.anton2010@yandex.ru**

В статье рассматриваются вопросы теории и практики формирования эффективной концепции антикризисного управления в современной российской экономике. Определены основные особенности стратегий антикризисного управления, которые оказывают влияние на эффективность организации стратегического менеджмента организации. Даны методические рекомендации по проведению организационно-экономических преобразований при формировании антикризисной стратегии корпорации.

**Ключевые слова:**

Антикризисная стратегия, антикризисный менеджмент, стратегический менеджмент, корпорация, эффективность, концепция.

Финансово-хозяйственная деятельность корпоративных предприятий, как и развитие экономики страны в целом, переживает спады и подъемы. Спад предпринимательской активности предприятия сопровождается кризисными явлениями в различных сферах бизнеса. Кризис в деятельности корпорации – объективный процесс, характеризующий цикличность в социально-экономическом развитии.

Общеизвестно, что преодолевать кризис гораздо легче в том случае, если в организации осуществлялось стратегическое управление и велась какая-либо антикризисная деятельность. По статистике, в западных странах 70-75% предприятий удается вывести из кризисного состояния на этапе досудебной санации и, соответственно, предотвратить их банкротство и ликвидацию. Согласно исследованиям российской судебной практики по делам о банкротстве, число банкротов, реально необходимых в современной российской экономике составляет не более 40%. Оставшиеся 60% предприятий при своевременном и адекватном антикризисном управлении способны восстановить свою платежеспособность, и другие показатели своей деятельности, не используя процедуры арбитражного управления. [4]

Однако достижение такого количественного соответствия в России пока является трудно решаемой проблемой, поскольку менеджеры многих кризисных предприятий занимают пассивную позицию, слабо представляя в каком направлении следует сконцентрировать управленческие усилия для полного преодоления кризисной ситуации. Типичными особенностями управленческой деятельности отечественных предприятий в условиях кризиса являются преимущественно оборонительное поведение, преобладание оперативных антикризисных мероприятий, отсутствие стратегии выхода из кризиса. Вследствие этого большинство предприятий, оказавшись в кризисной ситуации, способны лишь более или менее успешно реагировать на проявления кризиса, но не в состоянии сдерживать его развитие, противодействовать ему.

К сожалению, среди организаций, где антикризисный менеджмент до сих пор не получил широкого распространения, много крупных корпоративных структур.

Таким образом, наращивание кризисных процессов в российской и мировой экономике способствует особой актуализации проблем, связанных с повышением эффективности антикризисного управления организациями, требует их незамедлительного и действенного решения. С другой стороны, в сложившейся ситуации можно говорить о недостаточной теоретической проработке концепции антикризисного управления, что затрудняет ее применение в практике менеджмента.

По результатам анализа подходов различных авторов к формированию концепции антикризисного управления можно отметить неоднозначность и плюрализм мнений различных ученых по данному вопросу. Одни понимают под антикризисным управлением процесс управления предприятием в период банкротства [2], другие - модернизированный для условий кризиса вариант системы регулярного традиционного менеджмента [6], третьи – разновидность управления на отдельных стадиях жизненного цикла развития организации [7]. Существуют теоретические наработки, в которых антикризисное управление рассматривается как совокупность стратегических и тактических приемов воздействия на кризис [9]. Проводятся исследования, в которых обосновывается необходимость разработки и реализации антикризисных управленческих решений на основе инноваций [3], [10].

Сформулирована концепция факторной модели антикризисного управления предприятием [11]. Предпринята попытка рассмотрения антикризисного управления во всем комплексе его проблем, связанных с государством, экономикой, производством, организацией, человеком [5]. При этом большинство авторов акцентируют свое внимание на какой-то одной, по их мнению, ключевой теоретической конструкции антикризисного управления, четко не формулируя теоретических положений, на которых должна базироваться современная концепция антикризисного управления.

В связи с вышеизложенным встаёт важный вопрос: какие положения должны быть заложены в содержательную основу концепции антикризисного управления? Очевидно, что её основные теоретические конструкции должны отражать сущностные особенности российской экономики, современный уровень научного понимания проблемы и существующую практику антикризисного управления.

Ниже изложены шесть основных положений, на которых, по нашему мнению, должна базироваться современная концепция антикризисного управления. Их формулировка является результатом обобщения множества изученных концептуальных подходов к рассматриваемой проблеме.

1. Антикризисное управление в организации должно быть непрерывным, осуществляться на постоянной основе профессиональным менеджером или специализированным подразделением аппарата управления организации, позиционироваться в системе управления организацией как функция регулярного менеджмента, особая подсистема управления. Руководству предприятия следует с должным вниманием относиться к возможностям антикризисного управления, и не только в моменты кризисов, но и в повседневной текущей работе, в решении долгосрочных стратегических и оперативных проблем. Данное требование к организации антикризисного управления обусловлено цикличностью развития предприятия. Каждая компания за время своей жизнедеятельности переживает определённые этапы развития, ни один из которых не исключает вероятности наступления кризиса. Постоянная угроза кризиса предопределяет постоянную готовность предприятия к его появлению через использование богатого арсенала антикризисных мер, позволяющих не только регулировать кризисные ситуации, но и прогнозировать появление кризисов, разрабатывать соответствующие предупредительные мероприятия.
2. Антикризисное управление должно осуществляться целенаправленно в соответствии с разработанной стратегией и тактикой развития организации. Сочетание стратегии и тактики антикризисного управления с соблюдением определенной очередности и последовательности реализации стратегических и тактических антикризисных мероприятий – важнейшее условие обеспечения эффективной антикризисной деятельности. Сложность такого взаимодействия заключается в том, что для разработки стратегических и тактических управленческих решений используется различный по полноте и точности объем информации. Стратегические решения, направленные на предотвращение или устранение кризиса должны быть приняты и реализованы на ранних стадиях управления, когда процесс движения к кризису еще не стал необратимым. Вместе с тем, такие долгосрочные решения базируются на весьма слабых и не всегда достоверных сигналах о возникновении неблагополучных тенденций, отличаются высокой степенью погрешностей и ошибок при разработке, вследствие чего их приходится корректировать, иногда достаточно радикально по результатам реализации краткосрочных мероприятий. Тактические решения принимаются на основе более полной и точной информации, однако в этот период организация испытывает дефицит времени для проведения масштабной перестройки своей деятельности. В этой ситуации возможны 2 типа тактических антикризисных решений: чрезвычайные меры по недопущению кризиса, которые еще можно реализовать в краткосрочном периоде, и меры, направленные на выход из кризиса, когда он уже наступил. Все тактические мероприятия должны осуществляться в рамках выбранной антикризисной стратегии. Реализация оперативных антикризисных мероприятий в отрыве от стратегических целей может привести к кратковременному улучшению финансово-хозяйственного состояния организации, но не позволит устранить глубинные причины кризисных явлений.
3. В основе антикризисного управления, особенно в высокотехнологичных, сложноструктурированных корпорациях, лежат инновации. В этом заключается одно из главных отличий антикризисного управления от простой финансовой санации неплатежеспособных предприятий. Преобразования, осуществляемые в корпорации в процессе преодоления или предотвращения кризиса, принято называть «антикризисные инновации».

Система антикризисных инноваций включает в себя процессные, продуктовые и аллокационные инновации. По своей окупаемости и инвестиционной доступности антикризисные инновации могут быть проранжированы следующим образом:

* Наиболее оперативными и легкореализуемыми являются процессные новшества;
* Среднесрочными и среднекапиталоемкими выступают продуктовые инновации;
* Самые долгосрочные и дорогостоящие – аллокационные инновации.

Перечисленные антикризисные инновации имеют первоочередную значимость в сравнении с другими, так как способствуют сохранению жизнедеятельности организации, обеспечивают ее переход из фазы кризиса на более благоприятную стадию жизненного цикла.

1. Антикризисное управление не сводится только к всемерной экономии ресурсов и избавлению предприятия от долгов и убытков. Оно понимается как налаживание выпуска и реализации конкурентоспособной продукции, улучшение способности предприятия получать регулярные стабильные доходы от своей деятельности не только в краткосрочном, но и в долгосрочном периоде. Антикризисное управление, нацеленное на увеличение продаж и притока денежных средств от различных видов деятельности, экономически, социально и финансово более предпочтительно для организации, так как способствует не только восстановлению докризисных параметров функционирования, но и создает возможность для её последовательного и неуклонного развития в послекризисном периоде. Поэтому полноценное антикризисное управление должно включать в себя меры по созданию, захвату и удержанию определенной рыночной ниши, опираться на стратегии формирования и усиления конкурентных преимуществ организации в долгосрочной перспективе.
2. Воздействие на кризисную ситуацию в процессе антикризисного управления организации осуществляется при помощи комплексного механизма регулярного управления. В составе комплексного механизма регулярного антикризисного управления выделяются следующие механизмы:

* Экономические механизмы;
* Мотивационные механизмы;
* Организационные механизмы;
* Правовые механизмы;
* Политические механизмы.

Следует отметить, что состав и содержание комплексного механизма антикризисного управления зависит от организационно-правовой формы организации, её организационной структуры, масштабов деятельности, месторасположения, специализации, отраслевой принадлежности, финансового состояния и других факторов внутренней и внешней среды. В наиболее общем виде при реализации на предприятии концепции антикризисного менеджмента в составе механизмов регулярного антикризисного управления должны присутствовать:

* В экономических механизмах – финансовые инструменты антикризисного управления;
* В организационных механизмах – информационная система антикризисного управления;
* В мотивационных механизмах – механизм мотивации персонала предприятия в условиях кризиса;
* В правовых механизмах – правоотношения, возникающие в процессе реализации мер по предупреждению банкротства и на этапе конкурсного производства;
* В политических механизмах – политика финансового оздоровления предприятия и его инновационная политика.

1. Антикризисное управление в значительной части решаемых проблем тесно связано с риск-менеджментом. В кризисных ситуациях возникает множество рисков, разнообразных по содержанию, источнику проявления, величине вероятности и размеру возможных негативных последствий для данной организации. Всё это обуславливает потребность создания системы управления риском на кризисном предприятии. Таким образом, реализация концепции антикризисного управления в корпоративном стратегическом менеджменте должна одновременно сопровождаться использованием концепции приемлемого риска в деятельности кризисной организации, базирующейся на снижении исходной величины риска до приемлемого, экономически целесообразного уровня.

Реализация концепции приемлемого риска предполагает осуществление следующих управленческих действий:

* Идентификация рисков в разрезе основных направлений деятельности организации;
* Анализ и оценка рисков, выявление степени влияния тех или иных рисков на показатели деятельности организации в целом;
* Разработка долгосрочных и краткосрочных мер по снижению рисков до приемлемого уровня;
* Обеспечение контролируемости планируемых процедур и методов риск-менеджмента в процессе антикризисного управления организацией.

Центральное место в концепции антикризисного управления занимает стратегия развития организации. Правильно сформированная антикризисная стратегия позволяет избежать многих кризисных ситуаций или сгладить их протекание в организации. Фактически она представляет собой план действий на определенный период времени, который позволяет в максимальной степени избежать опасных кризисных событий и направить организацию на пути роста и укрепления позиций на рынке.

Очевидно, что стратегия антикризисного управления для корпоративных предприятий должна быть построена по иерархическому принципу [12]:

1. Корпоративная стратегия (общая стратегия корпорации);
2. Стратегия на уровне отдельного бизнеса (общая стратегия бизнеса);
3. Функциональная стратегия (стратегия функциональной области бизнеса).

Рассмотренная иерархия стратегий является типовой и общепризнанной, однако использование её в классическом варианте для антикризисного управления весьма проблематично, так как условия внешней и внутренней среды кризисных периодов деятельности корпорации и периодов её стабильного, устойчивого функционирования существенно различаются между собой.

Сравнительная характеристика требований, предъявляемых к стратегиям антикризисного управления и классическим стратегиям развития предприятия (таблица 1) позволяет сделать вывод о том, что стратегии антикризисного управления – это особая разновидность стратегий, пригодных для периода нестабильного, неустойчивого развития предприятия, периода кризиса. Поскольку сам кризис характеризуется некоторыми специфическими признаками, по которым его отличают от стабильного функционирования, то и стратегии, разработанные для таких критических условий деятельности, неминуемо будут иметь свои отличительные особенности.

Таблица 1

Отличие стратегий антикризисного управления от классических стратегий развития предприятий[1]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Область сравнения | Стратегии развития предприятия | Стратегии антикризисного управления |
| Основная стратегическая цель | Максимизация финансовых результатов | Выживание предприятия |
| Основной тип применяемых стратегий | Стратегии, направленные на сохранение или повышение конкурентоспособности предприятия (конкурентные стратегии) | Восстановительные стратегии, направленные на восстановление деятельности в период кризиса и (или) после него |
| Степень агрессивности стратегий | Преимущественно наступательные, агрессивные | Преимущественно оборонительные, защитные |
| Период реализации стратегии | Период стабильного развития | Период кризиса (нарушения устойчивости, стабильности) |
| Взаимосвязь с тактикой, возможность корректировки | Является основой для разработки тактики, в ходе реализации редко и мало корректируется; по результатам реализации стратегии корректируются тактические мероприятия | Является ориентиром для разработки тактики, часто и существенно корректируется; по результатам реализации тактических мероприятий (может радикально поменяться) |
| Сроки разработки и реализации стратегии | Разрабатывается и реализуется в течение более менее длительного периода времени | Разрабатывается и реализуется в условиях ограниченного периода времени, требует ускорения и сокращения сроков разработки и реализации |
| Связь с реструктуризацией | Могут обходиться без реструктуризации (реструктуризация не является обязательным стратегическим действием) | Предусматривают обязательное проведение реструктуризации (обязательное стратегическое действие) |
| Ресурсное обеспечение | Реализуются в условиях достаточного или избыточного объема финансовых ресурсов | Реализуются в условиях дефицита или ограниченного объема финансовых ресурсов |
| Участие высшего руководства в разработке и реализации стратегии | Разрабатывается и реализуется руководством корпорации | Может быть разработана и реализована арбитражными управляющими с участием или без участия высшего руководства корпорации |
| Результат реализации стратегии | Высока вероятность положительного результата | Высока вероятность отрицательного результата |
| Ограничение при разработке стратегии | Требования собственников предприятия | Требования антикризисных управляющих и законодательства о банкротстве |

Специалисты по антикризисному управлению рассматривают антикризисные стратегии как особый случай в практике стратегического управления и выделяют их в особую группу – восстановительные стратегии. Основная цель корпорации, на достижение которой ориентированы данные стратегии, - выживание самой корпоративной структуры, на восстановление её деятельности, которая пострадала или может пострадать в результате кризиса. При её формировании особое внимание уделяется процессам реструктуризации, реализации инновационной политики, тем сдвигам, которые необходимо произвести в корпоративной деятельности, чтобы вернуть ей утраченную эффективность.

Стратегия восстановления принимает различные модификации на разных уровнях иерархии корпоративного управления, а именно:

1. Корпоративная восстановительная стратегия для диверсифицированной корпорации принимает вид стратегии реструктуризации портфеля бизнесов. Для специализированной корпорации стратегия восстановления выступает либо в виде стратегии реструктуризации бизнеса в случае сохранения прежней специализации, либо в виде стратегии диверсификации, если предполагается переход от концентрации на одном виде бизнеса к освоению других видов деятельности.
2. Восстановительные стратегии на уровне отдельного бизнеса подразделяются на несколько типов. По характеру воздействия на бизнес-процесс выделяется 3 типа антикризисных стратегий:

* Формирующая стратегия, преобразующая существующий бизнес, создающая его новый образ путем реструктуризации и (или) диверсификации.
* Адаптирующая стратегия, приспосабливающая существующий бизнес к новым условиям хозяйствования путем внесения в него незначительных, частичных изменений.
* Сохраняющая стратегия (стратегия невмешательства), которая сохраняет бизнес в неизменном виде. Бизнес будет развиваться в рамках ранее (до кризиса) сформированной стратегии, кризисные явления предполагается ликвидировать за счет тактических, оперативных мероприятий.

1. Функциональные восстановительные стратегии имеют бесконечное множество вариантов, выбор которых зависит от ранее сформированных корпоративных стратегий и стратегий развития бизнеса. Выделяется более 50 стратегий, которые могут быть сгруппированы по сущностному содержанию [9]. Среди них особо следует отметить функциональные стратегии, охватывающие следующие направления деятельности корпорации:

* Финансовое направление деятельности корпоративного предприятия, заключающееся в восстановлении финансовой устойчивости и обеспечении финансового равновесия в долгосрочном периоде;
* Технико-технологическое направление деятельности корпоративного предприятия, ориентированное на достижение экономии переменных и постоянных затрат, снижение производственных рисков;
* Социальное направление деятельности корпоративного предприятия, нацеленное на обеспечение консолидации персонала;
* Трудовое направление деятельности корпоративного предприятия, целью которого является повышение эффективности функционирования персонала;
* Маркетинговое направление деятельности корпоративного предприятия, ориентированное на сохранение и повышение конкурентоспособности продукции и предприятия в целом

Следует отметить, что в антикризисном управлении широко применяется комбинация стратегий на каждом уровне иерархии, т.е. происходит последовательная трансформация одной стратегии в другую в соответствии с особенностями протекания кризиса. В острый период кризиса (в краткосрочной перспективе) реализуется одна стратегия, в период затухания кризиса (в долгосрочном плане) – другая.

Считаем, что предложенная иерархическая классификация антикризисных стратегий, а также четко сформулированные положения концепции антикризисного управления позволят корпоративным предприятиям реализовать стратегический подход к управлению своей финансово-хозяйственной деятельностью в условиях кризиса, который имеет четыре составляющие: стратегическое мышление, стратегическое планирование, стратегическая эрудиция, стратегическое руководство [8].

* Стратегическое мышление – это способность руководства предвидеть будущее организации с учетом тенденций развития её жизненного цикла, определение критических факторов успеха и вероятности наступления кризисных событий, устанавливать критерии выбора стратегических целей и типа стратегий для организации. Возможно использование популярных в настоящее время методик определения вероятности наступления банкротства, с помощью ряда коэффициентов. Важность стратегического анализа на начальном этапе развития кризисной ситуации очень велика, поскольку своевременное определение возможности её возникновения дает большие временные ресурсы для разработки мер по предупреждению негативных последствий кризиса.
* Стратегическое планирование – это умение руководства систематически определять стратегию развития организации с учетом возможности наступления кризиса или факта его существования в организации, формировать состав стратегических антикризисных мероприятий и устанавливать очередность их реализации на предприятии.
* Стратегическая эрудиция означает способность руководства приспосабливать стратегические идеи и решения к различным стадиям развития кризисной ситуации в организации. Разрабатываемые в процессе стратегического менеджмента управленческие решения должны быть адаптированы для целей антикризисного управления в целом, т.е. дополнены или скорректированы в соответствии с представлением группы специалистов, производящих разработку антикризисных мер, а также в зависимости от уровня и динамики показателей развития кризисной ситуации.
* Стратегическое руководство – способность руководства организации своевременно и эффективно достигать установленных стратегических целей, выполнять утвержденные стратегические и тактические мероприятия, осуществлять предкризисные преобразования в различных направлениях деятельности, способствующие стабильно-динамичному финансово-устойчивому функционированию корпоративного предприятия.

Таким образом, применение в практике корпоративного управления изложенной последовательности управленческих действий позволит обеспечить в корпорации регулярное взаимодействие между системами стратегического и антикризисного управления, что даст возможность повысить качество стратегического менеджмента в целом и будет способствовать организации своевременного и эффективного антикризисного управления в частности.

**Список литературы**

1. Александрова Т.В. Стратегическое управление корпорацией в условиях кризиса./ Т.В.Александрова// Теория и практика корпоративного менеджмента: сборник научных статей. - Пермь: ПГНИУ, 2006. – с.65-74.
2. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: учебник/ Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П.Белых, В.В.Букирев. – Москва: ЮНИТИ, 1996. – 469 с.
3. Валдайцев С.В. Антикризисное управление на основе инновации/ С.В. Валдайцев. – Москва: Проспект, 2006. - 386 с.
4. Гершанок А.А. К вопросу эффективности малого и среднего бизнеса в российской экономике/ А.А. Гершанок// Теория и практика корпоративного менеджмента: сборник научных статей. – Пермь: ПГНИУ, 2013. – с.156-160.
5. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник/ Э.м.Коротков, О.Н.Александрова, А.А.Беляев, Д.В.Валовой. – Москва: ИНФРА-М, 2007. – 620 с.
6. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие/ Н.Ю. Круглова. – Москва: КНОРУС, 2009. – 412 с.
7. Малявина А.В. Лизинг и антикризисное управление: учебное пособие/ А.В. Малявина, С.А. Попов, Н.Б. Пашина. – Москва: ЭКЗАМЕН, 2002. – 256 с.
8. Мидлтон Дж. Библиотека избранных трудов о стратегии бизнеса. Пятьдесят наиболее влиятельных идей всех времен. Пер с англ./Дж. Мидлтон. – Москва: Олимп-Бизнес, 2006. – 512 с.
9. Нестеров А.Ю. Антикризисные функциональные стратегии развития предприятия/А.Ю. Нестеров// Российское предпринимательство. – 2011. - №2. – с.72-83.
10. Поносова Е.В. Повышение инновативности антикризисного управления промышленным предприятием/ Е.В.Поносова// Российское предпринимательство. – 2012. - №15. – с.72-78.
11. Поносова Е.В., Главацкий В.Б. Концептуальная основа факторной модели антикризисного управления промышленным предприятием/ Е.В.Поносова, В.Б. Главацкий// Российское предпринимательство. – 2012. - №16. – с.28-33.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник/ А.А.Томпсон, А.Д.Стрикленд.- Москва: ИНФРА-М, 2000. – 412 с.

**IMPLEMENTATION OF THE CONCEPT OF CRISIS MANAGEMENT IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF CORPORATION**

**Alexandrova Tatiana Vasilievna, Ph.D., assistant professor**

**Perm State University, 614990, Perm, bukireva str, 15**

**E-mail: bender.anton2010@yandex.ru**

The article considers the issues of theory and practice of formation of an effective concept of crisis management in the modern Russian economy. The paper discusses the basis special features of the crisis strategies, which have an effect on the special feature of the organization of strategic management of corporation. There are methodological recommendations for organizational-economic transformations in formation of crisis strategy of corporation.

**Keywords:**

Crisis management, crisis strategy, strategic management, corporation, efficiency, concept.

***УДК 331.104.2***

***ББК 65.05***

***ГРНТИ*** ***82.15.09***

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНДЫ ПРОЕКТА**

**Алексашина Татьяна Викторовна, к.э.н., заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга**

**ЧОУ ВО «Московский университет им. С.Ю. Витте»,**

**115432, Москва, 2-й Кожуховский проезд, д. 12/1**

**Электронный адрес: altavip@yandex.ru**

Анализ ключевых характеристик организационных структур проекта позволяет выделить особенности формирования команды проекта, а также преимущества, которые формируются в инновационном бизнесе посредством использования проектных групп командной структуры.

**Ключевые слова:**

Проектное управление, инновационный проект, команда, организационная структура

В современной экономике управление проектами является неотъемлемой частью системы управления – на уровне, как макроэкономики, так и отдельных экономических субъектов, независимо от форм собственности и отраслевой принадлежности. Интеллектуализация современного мира подчеркивает ориентацию на инновации и знания, при этом особая роль отводится методам управления проектами.

Сложность современных технологий экономической деятельности определяет необходимость и преимущества проектной деятельности в создании и освоении существенных инноваций. Если деятельность компании является уникальной, то это является явным аргументом в пользу проектного подхода, поскольку строить алгоритмы или шаблоны для повторного использования не представляется возможным.

Работа по внедрению нововведений в малых инновационных фирмах осуществляется на основе разработки инновационного проекта, реализация большинства которых требует командного участия, так как нет общепринятых схем и технологий побуждения к инновациям и разработки инновационной идеи, что делает актуальными такие задачи, как формирование команды проекта.

Термины «проект», «проектная деятельность», «проектный подход», «проектно-ориентированные технологии», «управление проектами» стали неотъемлемой частью научных, научно-методических и научно-популярных публикаций в области инноваций.

Мировой стандарт управления проектами Project Management Body of Knowledge (PMBOK) (Руководство к своду знаний по управлению проектами), разработанный PMI (ассоциацией руководителей проектов, насчитывающей более 40 000 членов со всего мира), предлагает следующие определения: «Проект - это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [4, С. 12].

«Проектная деятельность - это приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту» [4, С. 13].

Воспользуемся наиболее емким толкованием, включающим четыре общих признака проектной деятельности, на основе рекомендаций PMBOK.

1. Достижение конкретных целей. Все проекты нацелены на достижение ясных целей и получение набора качественных и количественных результатов, подлежащих измерению. Именно цели являются двигателем проекта, и все усилия по его планированию и реализации направлены на их достижение.

2. Координированное выполнение взаимосвязанных действий. Проекты включают в себя выполнение многочисленных взаимосвязанных видов деятельности, при этом зависимости могут быть понятны (технические связи) и не очевидны. Работы выполняются как постепенно, так и синхронно, а нарушение иерархии и синхронизации может привести к срыву реализации всего проекта.

3. Ограниченная протяженность во времени. Проекты выполняются в течение конечного периода времени. У всех проектов есть четко определенные начало и конец. Завершается он по достижении результатов, определенных целями. Значительная часть усилий при работе с проектом направлена на обеспечение того, чтобы проект был закончен в планируемое время.

4. Уникальность. Проекты — это неповторимые и однократные мероприятия, а степень уникальности может сильно отличаться от одного проекта к другому, что определяется особенностями конкретной ситуации и среды. Необходимо понимать, что предыдущий опыт может лишь ограниченно ориентировать на то, чего следует ожидать при реализации проекта. Он сопровождается рисками и неопределенностью.

Проект предусматривает вмешательство в уже сложившуюся социально-экономическую систему с целью ее улучшения, изменения параметров, причем приобретенные свойства должны сыграть важную роль в достижении устойчивого состояния системы в будущем.

Формирование команды проекта - отдельная задача проектного управления, когда все усилия направлены на объединение квалифицированных специалистов в группу, способной самостоятельно анализировать и реализовывать функциональные задачи проекта.

Организационная структура является важнейшим фактором, влияющим на выполнение проектов. От выбранной структуры зависят текущая операционная деятельность, обеспечение персоналом, эффективность управления. Сроки и другие показатели выполнения проекта.

Опираясь на «Руководство к своду знаний по управлению проектами» (PMBOK), в котором выделяются функциональная, матричная и проектная виды организационных структур, выделим особенности функционирования команд различных типов организационных структур проектов (таблица 1).

Таблица 1

Особенности функционирования проектных команд организационных структур по PMBOK

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Организационная структура | Особенности проекта | Характеристики команды проекта |
| Функциональная | Власть руководителя незначительная или отсутствует.  Роль руководителя проекта – частичная загрузка  Загрузка административного персонала, управляющего проектом, частичная загрузка | - снижение размера административного контроля  -решение проблем непосредственно там, где они возникают, без вмешательства руководства;  - дублирование функций;  - нестабильность состава работников. |
| Матричная | Власть руководителя от ограниченной до высокой.  Роль руководителя проекта – от частичной до полной загрузки  Загрузка административного персонала, управляющего проектом, частичная загрузка | - децентрализация принятия решений;  - индивидуальная ответственность каждого члена команды;  - отсутствие уверенности и командного духа;  - неединоличное подчинение;  - высокая вероятность конфликтов;  - сложность распределения ответственности. |
| Проектная | Власть руководителя от высокой до практически абсолютной  Роль руководителя проекта –полная загрузка  Загрузка административного персонала, управляющего проектом, от частичной до полной загрузки | - наличие обратной связи;  - атмосфера творчества и успеха;  - гибкость в использовании кадрового состава;  - высокие требования к квалификации специалистов;  - эффективная мотивация на достижение конкретных бизнес-задач. |

Рассмотренные характеристики нужно учитывать при реализации проектов, поскольку они напрямую влияют на достижение целей проектов и решению проблем, возникающих на стыке проблем проектной деятельности и командной работы.

Состав и функции команды проекта зависят также от масштабов, сложности, жизненного цикла, содержания и других характеристик проекта. Для выполнения специфических функций управления реализацией инновационных проектов могут применяться все рассмотренные выше организационные формы управления.

Инновационный проект представляет собой сложную систему взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники. Поддержку проекта осуществляют инновационные центры, фонды поддержки программ, консалтинговые формы, организации независимой экспертизы, патентно-лицензионные фирмы, аудиторские фирмы и выставочные центры.

Инновационные проекты по определению своему нацелены на создание нового, уникального продукта или услуги и предполагают высокую степень инновационности.

Сложность исходных условий инновационного проекта очевидна, и для его успеха следует сформировать проектную команду, нацеленную на конечный, уникальный результат работы и отличающуюся кросс функциональными характеристиками.

Проектные команды являются необходимым элементом организации инновационного процесса, максимально способствующим обмену знаниями и проведению инноваций. Возросший темп нововведений привел к сокращению, как времени проектирования, так и жизненного цикла продукции. Так если раньше для создания инновации и выведении ее на рынок требовались годы, то в настоящее время достаточно несколько месяцев при достаточной инвестиционной поддержке. Успешность всех нововведений и инноваций в компаниях в настоящее время связывают с деятельностью команд, противопоставляя их «обычным» работающим группам людей[1, С. 332].

Способность команды проекта к самостоятельным активным действиям обуславливает ее приоритет в инновационной сфере. Члены команды инновационного проекта отличаются готовностью понимать и принимать общие цели, сотрудничать, воспринимать мнения других, склонностью к обучению и самообучению, к обмену информацией, к выполнению функций нескольких проектных ролей, высоким уровнем специальных знаний, ориентацией не только на результат, но и на процесс, что и обеспечивает достижение лучших результатов.

Основная задача инновационных коллективов заключается, по мнению И. Юрасова, в коммерциализации знаний, информации, получения материальной прибыли из идеальной субстанции[6, С. 11].

Следовательно, можно выделить ряд преимуществ, которые создает проектная группа командной структуры в инновационной деятельности:

1) объединение внутренних исследований компании с внешними идеями с целью использования этих идей в собственном бизнесе или реализация их посредством рынка идей;

2) привлечение инноваций и увеличение объёма привлекаемых новых технологий и ноу-хау с ориентацией на повышение эффективности их внедрения;

3) расширенное воспроизводство знаний и опыта членов команды проекта за счет их высокой потребности создание чего-то нового в ситуации высокой неопределенности;

4) формирование инновационного поведения и мышления посредством эффективного сотрудничества, обмена знаниями и идеями специалистов из разных предметных областей.

Проектная деятельность без применения новых информационных технологий теряет свою привлекательность. На основе применения современных информационных технологий начинают формироваться **сетевые (телекоммуникационные) проекты, под которыми** понимаются организация проектной деятельности и дистанционное взаимодействие членов команды проекта, организованное на основе компьютерной телекоммуникации, отличающееся наличием поставленных целей, ограничением в сроках осуществления и наличием необходимых ресурсов. Преимущества данной формы взаимодействия появляется в том, что формируются проектные сети и их члены выходят за границы организации в поисках новых идей или знаний, одновременно командная структура обеспечивает ответственность, которой может недоставать в неформальных сетях связей сотрудников. Таким образом, проектная сеть имеет стабильную структуру проектной команды, которая при этом постоянно черпает новые ресурсы извне (через личные связи сотрудников) и обеспечивает формирование, развитие и накопление интеллектуального и социального капитала команды.

Ключевые характеристики организационных структур проекта влияют на содержание проектного управления, команду проекта и определяют особенности формирования высокоэффективной команды инновационного проекта, что является одним из приоритетных и стратегически важным направлением в теории управления проектами в условиях интеграции процессов управления и повсеместного применения современных информационных систем.

**Список литературы**

1. Дафт Р. Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. – 832 с.
2. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебник / Л.С. Барютин и др.; под ред. А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 518 с.
3. ПлеховаЮ.О. Сравнительный анализ организационных структур, применяемых при осуществлении проектной деятельности / Ю.О. Плехова, А.Г. Картомин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2013. - №4. – С. 68-74.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами = A Guide to the Project Management Body of Knowledge (РуководствоPMBOK®). 4-еизд. Newton Square, PA: Project Management Institute, 2008.

ЩукинЭ.А.Развитиеорганизационныхмеханизмовуправленияпортфелеминновационныхпроектоввкрупныхкомпаниях (на примере авиастроения)Авторефератнасоисканиедиссертациикандидатаэконом.наук: 08.00.05. – Москва: НИУ ВШЭ, 2012.

1. Юрасов, И. Творческие коллективы / И.Юрасов // Управление персоналом. – 2006. - №6.

**Features of formation of team of the project**

**Aleksashina Tatyana Viktorovna, Ph. D, head of the department of management and marketing**

**Moscow university of S.Yu. Witte,**

**115432, Moscow, 2nd Kozhukhovsky Drive, 12/1**

**E-mail: altavip@yandex.ru**

The analysis of key characteristics of organizational structures of the project allows to mark out features of formation of team of the project, and also advantage which are formed in innovative business by means of use of design groups of command structure.

**Keywords:**

Project management, innovative project, team, organizational structure

***УДК 658.5***

***ББК 65.292***

***ГРНТИ*** [***06.81.12***](http://grnti.ru/?p1=06&p2=81&p3=12)

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ ФИРМ В УСЛОВИЯХ ИНТЕРНАЦИОНАЛИЗАЦИИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

**Андреева Елена Леонидовна, д.э.н., профессор, руководитель центра**

**ФГБУН «Институт экономики УрО РАН»,**

**620014, г. Екатеринбург, ул.Московская, 29**

**Электронный адрес: elenandr@mail.ru**

Статья посвящена проблемам формирования организационно-управленческих структур фирм в условиях интернационализации предпринимательской деятельности. Динамизм и комплексность развития выдвигают новые требования к структурам фирмы, которые становятся активным компонентом стратегии и условием достижения и сохранения конкурентных преимуществ в условиях глобальной экономики.

**Ключевые слова:**

Интернационализация предпринимательской деятельности, глобализация экономики, сетевые и виртуальные управленческие структуры, конкурентные преимущества, глобальная конкуренция.

*Публикация подготовлена в рамках программы «Факторы и механизмы акселерации социально-экономического развития регионов России» (№12-С-7-1007).*

В последнее время организационно-управленческие структуры многих фирм претерпели существенные изменения. Эти изменения были обусловлены глобализацией конкуренции, возросшей значимостью технологического и временного факторов, а также необходимостью гарантии конкурентоспособности в условиях глобальной конкуренции [8, c.30; 7, c.123; 2, c.190].

Одна из первых работ, посвященных влиянию международной конкуренции на организационные структуры фирмы, выпущена в 1972 г. авторами Stopford и Wells, которые исследовали на примере 187 американских фирм их организационные изменения, что привело к возникновению так называемой модели «структурных стадий», описывающей типичный процесс интернационализации предпринимательства. В данной модели организационные изменения обусловлены двумя переменными:

* число интернационально продаваемых продуктов (диверсификация продуктов на зарубежных рынках);
* значение зарубежной деятельности для фирмы (оборот за рубежом в % от общего).

Как показали исследования, на различных стадиях интернациональной экспансии фирмы используют различные организационные структуры. В своей модели авторы приходят к выводу, что на ранней стадии интернационализации используется, как правило, форма интернационального подразделения, которая сохраняется до тех пор, пока реализуемый за рубежом оборот, а также число предлагаемых за рубежом продуктов относительно невелики. Это подразделение характеризуется тем, что наряду с другими подразделениями (например, продуктовые группы) имеется специальное подразделение, централизованно отвечающее за все международные сделки. Эта форма имеет преимущество в том, что специалисты подразделения ответственны за заграничную деятельность, а ее недостатком является недостаточный обмен между национальными и заграничными управленческими кадрами.

Если уровень дифференциации продукта за рубежом превышает 10%, а заграничный оборот 50%, то на месте данного подразделения возникает деление по региональному или продуктовому принципу. Преимуществом продуктового подразделения является возможность согласования продуктовой стратегии по всему миру. При региональном делении фирма можно учитывать страновые особенности. В дальнейшем при усилении, как продуктовой дифференциации, так и повышении заграничной доли возникает необходимость в глобальной матричной структуре. Эта организационная модель может представлять собой комбинацию двух или трех переменных (измерений). Авторы предлагают сочетание продуктового и регионального подходов. С помощью данной организационной формы возможен учет обоих требований: региона и продукта [1, c.123].

Критическая оценка данной модели со стороны большинства фирм состоит в возможности дублирования управленческих функций, рутинности коммуникационного процесса, увеличения издержек ввиду многочисленных командировок и переговоров, необходимых для координации предпринимательской деятельности. Менеджмент осложняется такими барьерами, как расстояние, время, язык, культура.

Тем не менее, данная модель рассматривается как наиболее часто встречающаяся последовательность в организационном развитии фирмы. Она является первым существенным вкладом в ответ на вопрос, как должна выглядеть организационная структура интернациональной фирмы. Ввиду постоянных перемен внешней среды организационные структуры не могут не принимать во внимание эти изменения. Структура должна быть динамичной и подвижной. Обращаясь к организации, чаще всего говорят о структуре. Составными элементами организационного менеджмента являются также стратегия, условия культурной среды, персонал. Предпосылкой организационной гибкости является учет всех этих факторов, что позволяет добиться адекватной комплексности между внешними и внутренними факторами организации. Происходящие в настоящее время в условиях глобализации изменения и необходимость комбинации как приспособления к условиям местной специфики (мультинациональная стратегия), что влечет за собой увеличение издержек, так и получение эффекта масштаба при осуществлении глобальной стратегии, объективно вызывают возникновение транснациональных стратегий и приводят к возникновению новых организационных форм, позволяющих добиться достижения учета требований как локализации, так и глобализации [9, c.81].

Таким образом, эволюция организационных структур позволяет выделить следующие принципиальные этапы и их характеристики (табл. ).

Таблица 1

Эволюция организационных структур фирм

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Фаза** | **Классическая промышленная фаза** | **Неоклассическая промышленная фаза** | **Информационная фаза** |
| Период | 1900-1950 гг. | 1950-1980 гг. | С 1980 г. |
| Среда | стабильность, простота | неожиданно, но узнаваемо | динамизм, комплексность |
| Структура | Иерархическая структура | Матричная структура | Союзы, сетевые и виртуальные структуры |
| Стиль руководства | авторитарный | направляющий | вдохновение |
| Метод взаимодействия | заставлять | обратная связь | взаимопроникновение |
| Мотивация | справедливость | вознаграждение | вклад |
| Ориентация | эгоцентрическая | команда | культура |
| Цель | выживание | выход | творение |

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последнее время с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от наличия информации, обучения персонала и усвоения новшеств. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций. Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений. П. Друкер в своем докладе «Бизнес и управление», сделанном на конференции «Создание новых организаций» отметил, что в XXI веке изменятся принципиальные основы деятельности предприятий – от базирующихся на рациональной организации к базирующимся на знаниях и информации [3, c. 127, 5, c.20].

Понятие Netzwerk имеет свои происхождение из коммуникационных исследований и обозначает коммуникационные отношения между более чем двумя партнерами. Эта концепция показывает, что фирмы могут в процессе интернационализации приобрести компетенцию, которая будет вкладом в будущий успех (знания рынка, опыт, трансфер технологии). Эта теория пытается объединить ориентированные на эффективность и поведение концепции интернационализации.

Понятие «сети» применяется в различных контекстах. В литературе по менеджменту оно применяется в отношении специфических организационных структур (сетевая организация), международных организационных структур (мультинациональные фирмы в интегрированной сети), специфическая для определенной культуры форма (японские кейретцу) или специфические формы коллективной организации (стратегические сети).

В докладе, подготовленном Европейской Комиссией, глобальная сетевая экономика определяется как «среда, в которой любая компания или индивид, находящиеся в любой точке экономической системы, могут контактировать с минимальными затратами с любой другой компанией или индивидом по поводу совместной работы, для торговли, обмена идеями и ноу-хау». Р. И. Цвылев связывает возникновение сетевой экономики с развитием информационных технологий, что приводит к эволюции современных экономических систем, развитию нерыночных механизмов регулирования и сетевых организационных структур. «В итоге возникает своего рода безотраслевая, сетевая экономика». Поскольку любая организация по определению является сетью связей между ее участниками, то новый термин «сетевые формы организации», по мнению Джоел Подольны и Карен Пайдж, следует понимать, как «любую группу действующих лиц (не менее 2-х человек), которая имеет повторяющиеся, длительные обменные связи между собой и, в то же самое время, в этой группе отсутствует властный орган, уполномоченный разрешать возникающие в течение обмена спорные вопросы». Таким образом, сетевая организация является группой лиц, которые осуществляют процесс управления ею на коллективной и равноправной основе.

Основные позиции по отношению к сетевым структурам строятся на том, что сети сравниваются с инструментами координации и управления рынка и иерархии. Классический подход объясняет координацию либо спонтанным регулированием рынка или авторитарными действиями в организации. Однако сегодня эти две позиции в чистом виде не соответствуют реальности, для которой характерно смешение обоих координационных механизмов. В этой связи сети называются третьей формой экономической координации.

Данные понятие может включать в себя внутренние и внешние сетевые структуры. В первом случае кооперационная деятельность концентрируется на отношениях между центральным органом и децентрализованными филиалами. Его типичной формой является транснациональная фирма. Внешние структуры характеризуются сотрудничеством с внешними партнерами и носят также название динамических или стратегических сетевых структур.

*Транснациональные фирмы*

Если фирма присутствует в сверхдинамичной среде, требующей как локальное приспособление, так и глобальную интеграцию, то для этого требуется транснациональная стратегия и соответствующая организация, характеризующаяся:

* мультинациональной гибкостью: непрерывное наблюдение за отдельными рынками и применение системы ранних индикаторов являются предпосылкой для успешного развития рыночных инноваций;
* глобальной эффективностью. В рамках транснациональной стратегии фирмы стремятся к тому, что посредством глобальной интеграции их предпринимательская деятельность осуществлялась с меньшими издержками. Достижение этих преимуществ связано прежде всего со стандартизацией продуктов и процессов;
* безграничным доступом к знаниям. Еще одним требованием к транснациональным фирмам является свободная передача собственных знаний и доступ к ним со стороны всех участвующих подразделений. Знания распространяются с помощью коммуникационных сетей, что повышает предпринимательский успех.

Транснациональная фирма отклоняется от принципа выравнивания всех подразделений, так как они имеют различные локальные рынки и компетенции. Роль отдельного подразделения зависит от стратегического значения зарубежного рынка для общей стратегии концерна и от уровня компетенции филиала.

*Стратегические сетевые структуры*

Под стратегическими сетевыми структурами понимаются организационные формы, пытающиеся реализовать конкурентные преимущества через кооперационные отношения между подразделениями в правовом отношении самостоятельными, а в экономическом отношении зависящими друг от друга. Возникающие отношения в большинстве случае регулируются долгосрочными договорами. Фирма может быть задействована в различных стратегических сетевых структурах, что является частым случаем широко диверсифицированного концерна. Посредством данной структуры фирмы получают доступ к ресурсам, местным рынкам и инновациям. Стратегическая сеть открывает шансы в получении конкурентных преимуществ. Сокращение времени на освоение рынка является основным мотивом для стратегических сетей. Использование ноу-хау в рамках всего концерна существенно укрепляет позиции фирмы. Стратегические сетевые структуры наиболее стабильны в случае, если отдельные части являются взаимодополняющими друг друга, обусловливающими создание ключевых компетенций и использование их в качестве конкурентных преимуществ. Узкая компетенция и специфические конкурентные преимущества являются хорошей базой для создания стратегической сети. Эти качества являются важными предпосылками для успешной работы в условиях высокой динамичности и неопределенности на международных рынках. Стратегические сети позволяют добиться более быстрой реализации идей, быстрого обмена информацией. Освоение зарубежных рынков часто является возможным только посредством кооперационных отношений, позволяющих обойти ряд правовых и политических ограничений. Кроме того, происходит снижение уровня риска для отдельных участников. Посредством индивидуальных сильных сторон снижается вероятность неудачи в целом [6, c. 222].

На практике стратегические сети возникают посредством объединения нескольких фирм, совместных предприятий или стратегического альянса (например, соглашения в области технологий, лицензий, менеджмента и маркетинга). Переплетение капитала не является определяющим признаком сети, однако часто имеет место.

В целом стратегические сетевые структуры характеризуются следующими организационными признаками:

* вертикальное или горизонтальное деление труда, специализирующееся на определенной производственной стадии, например, НИОКР, производство, маркетинг,
* неоднозначные границы фирмы,
* повышенная гибкость организационных отношений для возможности быстрого приспособления к изменениям рынка,
* координация деятельности структурными и неформальными механизмами,
* использование стоимостных преимуществ посредством глобальной концентрации и интеграции,
* возможность локальной дифференциации через партнеров сети.

*Виртуальные предпринимательские структуры*

В динамично меняющихся условиях среды предпринимательства, связанных с сокращением продолжительности жизненного цикла продукта, возросшими НИОКР, глобализацией рынков требуется применение новых форм кооперации. Все элементы, участвующие в разработке нового продукта, должны быть одновременно интегрированы в процесс. Концепция виртуальных структур позволяет учесть эти новые требования среды. Виртуальный объект располагает признаками, которые могут не быть физическими, но иметь результативность. Виртуальные фирмы представляют сетевые объединения людей, организаций или фирм, использующих совместно ресурсы и решающих определенные проблемы клиентов. Посредством разделения и кооперации способностей, издержек и возможностей доступа к рынку достигаются конкурентные преимущества. В этих фирмах отказываются от жесткой институционализации функций и иерархических принципов. На основе общей идеи и доверительных отношений фирма в состоянии получить в короткое время преимущества [4, c. 250].

В противоположность традиционному бюрократическому принципу, характеризующемуся монополистической иерархией, жесткими структурами и функциональной организацией, виртуальная фирма строится по принципу доверительной организации. Доверие виртуальных партнеров является необходимым условием. Преимущества данной фирмы находятся в различных областях:

* снижение комплексности: это позволяет исключить определенное возможное развитие, если положиться на партнера;
* мотивационное воздействие: через полную доверия передачу ответственности различным партнерам происходит усиление их мотивации. Они несут в полном объеме ответственность за результат и могут оценить свой вклад в успех фирмы;
* улучшение коммуникации: доверие повышает готовность передачи важнейших данных. Отсутствует ассиметричность информационного обмена;
* улучшение кооперации: доверие создает предпосылки для улучшения отношений между фирмами, что приводит к лучшему результату;
* лучшее решение проблем в группах: взаимное доверие создает открытую атмосферу при обмене идеями и инновативными решениями. Виртуальные партнеры инвестируют в совместный поиск альтернативных возможностей;
* снижение издержек: данные отношения прямо или косвенно приводят к сокращению издержек как внешних (переговоры, контроль), так и внутренних (координационные).

В виртуальной организации партнеры в большей степени тяготеют к самоорганизации. Децентрализованные единицы переплетены друг с другом и создают ориентированную на процесс организацию. Такую фирму можно рассматривать как альянс для координации ключевых компетенций, она выходит за внутренние и внешние предпринимательские рамки. Для клиента в конечном итоге безразлично, кто принимал участие в достижении результата. Хотя создается впечатление получения результата из одних рук, в реальности – это результат процесса, в котором участвует большое число независимых виртуальных партнеров. Виртуальная фирма не имеет собственной юридической правовой формы.

Виртуальные фирмы можно лучше всего описать через классификацию их качеств:

* отход от материальной формы: в этих фирмах процесс получения результата характеризуется преимущественно нематериальным результатом как в сфере услуг, так и используемых производственных факторов (информация, знания, коммуникация);
* отсутствие местонахождения: не играет никакой роли, где находятся отдельные участники, так как они интегрированы в компьютерные сети. Эти фирмы могут присутствовать по всему миру и использовать за счет этого преимущества различных мест;
* независимость от временного фактора: эти фирмы независимы от временных ограничений;
* ориентация на компетенцию и процесс: если фирма усиленно концентрирована на своей компетенции, то происходит изменение в разделении труда между партнерами. Партнер предлагает лишь свою компетенцию, а не продукт в целом, который возникает лишь в объединении при возрастающей роли потребителя как сопроизводителя продукта;
* часто нет необходимости в материальных ресурсах;
* индивидуализация: тенденция отхода от массового производства к решению специфических проблем клиентов характеризуется степенью индивидуальности. В этих фирмах осуществляется интеграция с клиентом в процессе получения результата;
* модульность: основой виртуальной фирмы являются небольшие обозримые элементы с децентрализованной компетенцией и ответственностью, координация которых приводит к сокращению комплексности производственного процесса и близости к рынку.

Необходимыми предпосылками создания виртуальной структуры являются доверие партнеров, готовность привнести свое ноу-хау в проект и желание учиться у других. Ввиду новизны данной формы необходимо создание соответствующей картины фирмы, доведение установок до всех ее участников и усиление единого впечатления тем, что клиент все время общается лишь с руководителем проекта. Он осуществляется наблюдение за качеством и сотрудничеством отдельных участников.

Основная идея виртуальных фирм связана с виртуальным расширением предпринимательских мощностей, что обеспечивает высокую организационную гибкость, приспособление к запросам клиентов и использование возможного потенциала синергии.

Эти фирмы идеально подходят для освоения зарубежного рынка, так как многие рынки имеют большое количество правовых и политических ограничений. Виртуальная фирма преодолевает эти барьеры, так как не создает правовой формы и может осуществлять координацию благодаря использованию информационных технологий. Виртуальное сотрудничество снижает риск собственной деятельности и облегчает кооперацию с местными партнерами. Также эти фирмы позволяют широко использовать специальную компетенцию.

Таким образом, внедрение виртуальных структур позволит получить ряд преимуществ на различных уровнях, в частности, они обеспечивают работодателю и компании:

* экономию затрат (на помещение, персонал, и т.д.);
* применение гибкой организации и гибкого штата;
* увеличение производительности (устранение помех для работы, существующих в офисе;
* сокращение потерь времени на переезды);
* новую мотивацию (рост доверия между нанимателем и работником);
* улучшенное обслуживание заказчиков (круглосуточно, без оплаты сверхурочных);
* замену постоянного штата временными исполнителями (outsourcing), при этом многие виды работ могут выполняться за тысячи километров от офиса и даже пересекать национальные границы разных стран.

Вместе с тем следует отметить и ряд проблем. Некоторые компании имеют системы менеджмента и общий уровень культуры, которые еще не могут быть адаптированы к предлагаемому уровню гибкости. Многие менеджеры не уверены в своих возможностях «управлять на расстоянии» и не верят в соответствующие способности своего персонала, а, следовательно, они считают, что при работе на дому служащие будут склонны недорабатывать. К тому же не все рабочие задания могут быть хорошо осуществлены в распределенной, самоуправляемой среде. Существует много заданий, выполнение которых значительно выигрывает от тесных взаимодействий в группе исполнителей, собранных вместе в одной комнате, или от синергетики интенсивно сотрудничающих групп. В некоторых видах обслуживания клиентов или деятельности по продаже важную роль играет дух команды и внутренние мотивации, которые наилучшим образом генерируются лидерами и менеджерами при личном контакте с исполнителями. Существует также мнение, что высокая доля чиновничьей работы может быть хорошо выполнена только под интенсивным контролем.

*Что может дать работа в виртуальных структурах индивиду:*

* уменьшение времени и затрат на транспорт;
* улучшенные возможности для работы;
* лучший баланс между семьей и работой;
* активизация участия в общественной жизни (при обычной жизни много времени тратится на дорогу);
* сохранение навыков (можно не оставлять работу, когда нужно ухаживать за ребенком или близкими, быть вовлеченным в работу фирмы и сохранять навыки и квалификацию);
* гибкий график работы (свобода начинать и заканчивать работу с наилучшими условиями для продуктивной работы);
* индивиды, которые изучают и применяют навыки поведения в сетевой экономике, имеют новые возможности, следующие из более широкой сети «полезных связей и контактов», а также от лучшего доступа к ключевой информации;
* свобода перемещений и свобода выбора места работы;
* новые возможности как горожанам, так и людям, живущим в сельской местности. Сейчас, например, менеджеры высокого уровня, которые раньше переезжали из Европы в Америку, поскольку их уровень требовал присутствия в американской «штаб-квартире», могут жить в любом месте, расположенном вблизи аэропорта и имеющем доступ к интернет-технологиям.

Однако, телеработа на дому иногда является неудобной для тех, кто имеет не очень сильные личные мотивации и не является достаточно самостоятельным, т.е. для этих людей может требоваться внешний контроль. Существуют также случаи, когда молодые люди впервые начинают работать и им может на первых порах требоваться общение с коллективом для более быстрого приобретения необходимого опыта. Для некоторых людей необходимость «ходить на работу» является важной частью их жизни, а «место работы» – возможностью обзавестись друзьями и совершенствовать свои социальные навыки и контакты.

*Социально-экономические выгоды общества:*

* уменьшение транспортных проблем, общих передвижений и связанных с этим загрязнений окружающей среды;
* лучшие возможности для работы и занятости;
* доступ к работе людям с ограниченными возможностями.

Указанным корпорациям будет необходим большой штат высококвалифицированных, надежных и образованных работников – людей, понимающих и применяющих новые формы информации, способных приспосабливаться к переменам и эффективно сотрудничать с другими. Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

Глобализация рынков и интернационализация предпринимательской деятельности требуют разработки соответствующей экономической стратегии и организационно-управленческой структуры фирм. В современных условиях выстоять в международной конкуренции возможно не просто благодаря переносу имеющихся конкурентных преимуществ на зарубежные рынки и минимизации издержек, а с помощью использования экономических эффектов масштаба, синергии и обучения. В центре внимания стоит оптимизация всей внутренней и внешней деятельности организации, позволяющая получить или повысить конкурентное преимущество, а не просто использовать его за рубежом. Требуются управленческие компетенции, позволяющие сбалансировать преимущества как локализации (приспособление к местной специфике), так и глобализации (получение эффекта масштаба). Перспектива руководства международными фирмами характеризуется переходом от дуальности, и, следовательно, аналитического рассмотрения отдельных отношений (материнская – дочерняя фирмы, централизация – децентрализация) к общесистемному учету всех зависимостей между структурными подразделениями. Такие новые организационные формы, как сетевая, виртуальная структура, обучающаяся организация призваны обеспечить выполнение данных требований глобальной среды.

**Список литературы:**

1. Андреева Е.Л. Организационные предпосылки конкурентоспособности предприятий// Проблемы прогнозирования. 2003. № 4. С. 123-130.
2. Андреева Е.Л., Глухих П.Л. Организация предпринимательской деятельности как перспективное направление развития муниципальных территорий// Вопросы управления, 2012. № 2 (19). С. 202-212.
3. Андреева Е.Л., Лосева Е.Ю., Ратнер А.В. В поисках концепции неосинтеза: опыт государственного управления Китая// Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование. 2011. Т. 4. № 5. С. 127-140.
4. Глухих П.Л. Социально-экономическое содержание организации предпринимательской деятельности// Экономика и предпринимательство. 2013. Т. 7. № 1 (30). С. 248-252.
5. Головина А.С. Стратегическое управление деловой активностью субъектов малого и среднего предпринимательства// Российское предпринимательства. 2013. № 18. С. 20-33.
6. Евтюгина А.А., Карх Д.А.[Влияние глобальных торговых сетей на социально-экономическое развитие региона](http://elibrary.ru/item.asp?id=15001592)// [Экономика региона](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=864031). 2010. [№ 2](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=864031&selid=15001592). С. 222-227.
7. Мальцев А.А. [Глобализация экономической деятельности: взгляд профессионала](http://elibrary.ru/item.asp?id=14871539)  
   А.А.// [Известия Уральского государственного экономического университета](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=855218). 2010. Т. 27. [№ 1](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=855218&selid=14871539). С. 190-192.
8. Мальцев А.А. [К проблеме соотношения глобализации и интернационализации экономической деятельности](http://elibrary.ru/item.asp?id=11625711)// [Вестник УрФУ. Серия: Экономика и управление](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=527460). 2008. [№ 4](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=527460&selid=11625711). С. 30-37.
9. Сапир Е.В. Глобальные сети знаний в мировой экономике// Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. 2007. № 2. С. 81-91.
10. Сапир Е.В. Региональные сетевые партнерства - инструмент интеграции в глобальную инновационную среду// Известия уральского государственного экономического университета. 2009. Т. 25. № 3. С. 57-93.

**organizational and managing structures of firms in terms of internationalization of entrepreneurship**

**Elena Leonidovna Andreeva, Dr. of economic sciences, professor, head of the centre**

**Institute of economics of Ural branch of Russian academy of sciences,**

**620014, Yekaterinburg, Moskovskaya st. 29**

**E-mail: elenandr@mail.ru**

The article is devoted to the problems of forming of organizational and managing structures of the firm in terms of internationalization of entrepreneurial activity. Dynamism and complexity of development pull out new requirements for structures of the firm that become an active component of strategy and a condition of achieving and saving competitive advantages in terms of global economy.

**Keywords:**

Internationalization of entrepreneurial activity, globalization of economics, net and virtual managing structures, competitive advantages, global competition

***УДК 658.152.012 + 658.1***

***ББК У9(2)***

***ГРНТИ 06.81.12, 06.39.31***

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ПО ПОКАЗАТЕЛЮ СТОИМОСТИ**

**Блинов Андрей Олегович, д.э.н., профессор**

**ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ,**

**125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49**

**Электронный адрес: aoblinov@mail.ru**

**Николаевская Ольга Анатольевна, старший преподаватель**

**ФГБОУ ВПО «Южно-Уральский государственный университет» (НИУ),**

**454080, г. Челябнск, пр. Ленина, 76**

**Электронный адрес: dizain80@mail.ru**

Целью данной статьи является формирование целостного представления об управлении процессом стратегического развития предприятия с позиции стоимости его бизнеса с целью повышения эффективности использования имеющихся в распоряжении ресурсов и достижения более значимого результата. В ходе представленной работы, среди прочих задач исследования авторами предложена не только целесообразность применения стоимостной концепции в управлении развитием, а также выделены отличительные особенности стратегического управления с позиции стоимости.

**Ключевые слова:**

Развитие предприятия, стратегическое управление, управление стоимостью, концепция развития, оценка эффективности, аспекты применения.

Факторы новой экономики для нашей страны сегодня это не только явные акценты на экономике знаний и информационной эре развития, но и в большей мере, даже факторы принципиально новых возможностей для отечественных компаний по формированию своего позиционно-деятельностного поведения на национальном и мировом рынке, в условиях которого важны объем, скорость и масштаб развития.

Современные и динамично развивающиеся компании отыскивают новые инструменты и преимущества, выходящие за рамки классических представлений. Они не только интегрируют финансовые и интеллектуальные капиталы, но и переходят к консолидации политических и социальных технологий, способных влиять на тенденции развития технического, образовательного и культурного уровня современного общества.

Современной науке и практике известны различные направления развития ценностно-ориентированного менеджмента, что говорит о несомненном интересе к этой тематике и необходимости дальнейшего совершенствования, привязки к конкретным условиям применения (рис. 1).

Основой управления развитием предприятия и средством повышения стоимости его бизнеса является управление инвестиционно-финансовым потенциалом предприятия на основе использования возможностей внешнего окружения. Характер динамики роста предприятия определяется процессом сознательного достижения результата, к которому стремится субъект управления [10, с. 37].



Рис. 1. Основные концепции стоимостного управления

К основным задачам построения такой системы на практике относят: определение сущности процесса развития, формирование принципов управления развитием, выявление содержания потенциала предприятия и потенциальных возможностей внешнего окружения как основных источников роста предприятия в контексте развития, разработку методологии оценки стоимости бизнеса в контексте развития, разработку инструментов управления развитием предприятия.

Стратегическое управление развитием предприятия по показателю стоимости его бизнеса строится на определенной интерпретации процесса стратегического развития, которая положена в основу концепции, которая имеет следующие характеристики:

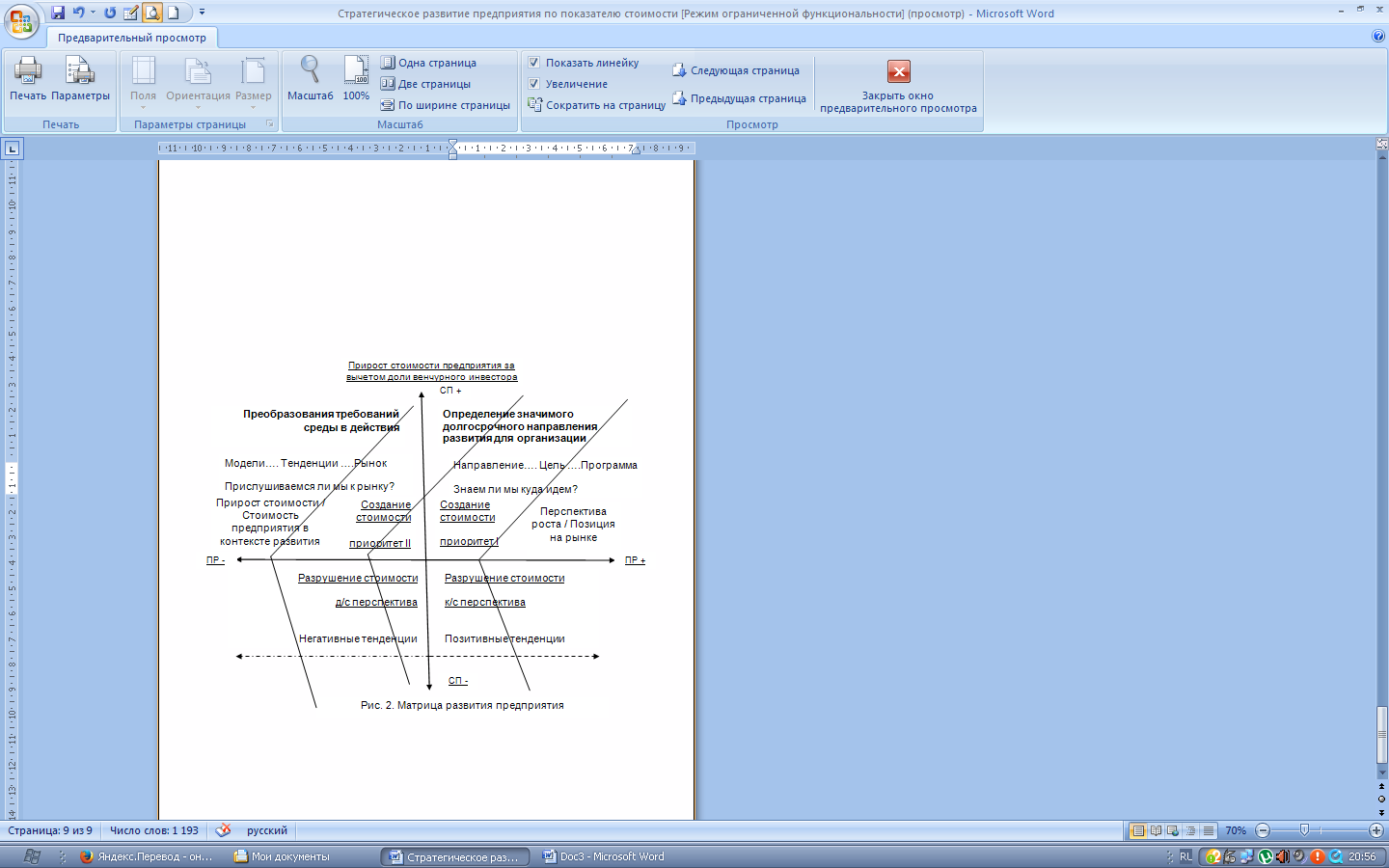
1. Холическая парадигма, находящаяся в основе процесса развития предприятия как целостного социально-экономического субъекта. В основе, которой лежит предположение о том, что целое есть нечто большее, чем сумма составляющих его компонентов и приоритет активной деятельности субъектов управления в процессе развития, устанавливаемый на трех уровнях управления: рабочей временно-целевой группы, управленческой команды и взаимодействия с лицами, принимающими решения в области внешнего окружения.
2. Эволюционная парадигма, которая определяет сущность процесса «развития». В основе которой лежит реализации функции самовозрастания капитала с течением времени, и предпосылке о том, что для обеспечения устойчивого роста необходимо наличие такого развития, когда наблюдаются такие темпы роста, которые опережают рост отрасли в среднем.
3. Системный подход к интеграции всех выявленных элементов управления развитием и оперировании эффектами более высокого порядка. В рамках которого развитие представляется в виде раскручивающейся спирали и стремлении перехода на качественно новый уровень развития.
4. Динамический подход к анализу явлений с течением времени. Который характеризуется с одной стороны, уменьшением стоимости денег во времени, как активов, обладающих наиболее высокой степенью ликвидности; и с другой стороны, использованием преимуществ процесса внедрения инноваций, которые создают новые импульсы к развитию и наделяют предприятие более прогрессивными источниками долгосрочного роста.
5. Процессный подход к рассмотрению институциональной основы процесса развития в условиях вектора инновационной направленности. Который характеризуется тем, что результативность управления предыдущим этапом развития определенным образом влияет на результативность последующего, каждый из которых и отличается самой динамикой роста.
6. Активная роль лидерского начала в реализации приоритетных проектов социально-экономического развития является основой механизма управления. Соучастие, как менеджмента компании, так и производственного персонала в процессе развития с акцентом на стимулирование эффективности управленческих решений, и использования действенных механизмов оценки.
7. Синергетика отражает взаимное усиление деятельности субъектов управления. Которое достигается на основе развития координационных функции управленческой команды в развитии потенциала человеческих активов и внедрения в практику управления механизмов эффективных взаимодействий на взаимосменяющихся началах «лидер-ведомый».

Процесс реализации управленческих решений строится на трех основных принципах:

1. Принцип полной стоимости замещения непрофильного актива;
2. Принцип восстановления непрофильного актива путем выигрыша в себестоимости на основе экономии на затратах в результате использования;
3. Принцип определения стоимости перспектив, посредством которого возникает способность предприятия зарабатывать дополнительные доходы в будущем.

Таким образом, для наиболее полной реализации потенциала предприятию необходимо продолжить наращивать активы исходя из рыночных потребностей с учетом планируемого расширения текущей деятельности и открытия новых инновационных направлений.

В зависимости от доли венчурного инвестора и характера динамики процесса развития возможны четыре стратегии приращения стоимости предприятия (рис. 2).



Для реализации управленческих инициатив менеджменту предприятия и его персоналу рекомендуется, воспользоваться следующим алгоритмом:

1. Определить долю венчурного инвестора в стоимости предприятия на момент принятия управленческой инициативы к реализации
2. Произвести позиционирование предприятия и определение стоимости его участия в процессе развития бизнеса на основе сравнительного анализа двух вариантов: за счет использования в контексте развития собственных ресурсов предприятия и варианта развития предприятия за счет средств сторонних инвесторов с определением доли венчурного инвестора.
3. Осуществить выбор управленческой инициативы по целесообразному варианту
4. Расставить приоритеты и распределить объемы реализации инвестиций
5. Сформировать инвестицонно-производственную программу для цели развития, указав интервалы реализации управленческих решений, диапазон ответственности управленческих лиц и механизм оценки контрольных точек реализации проекта.

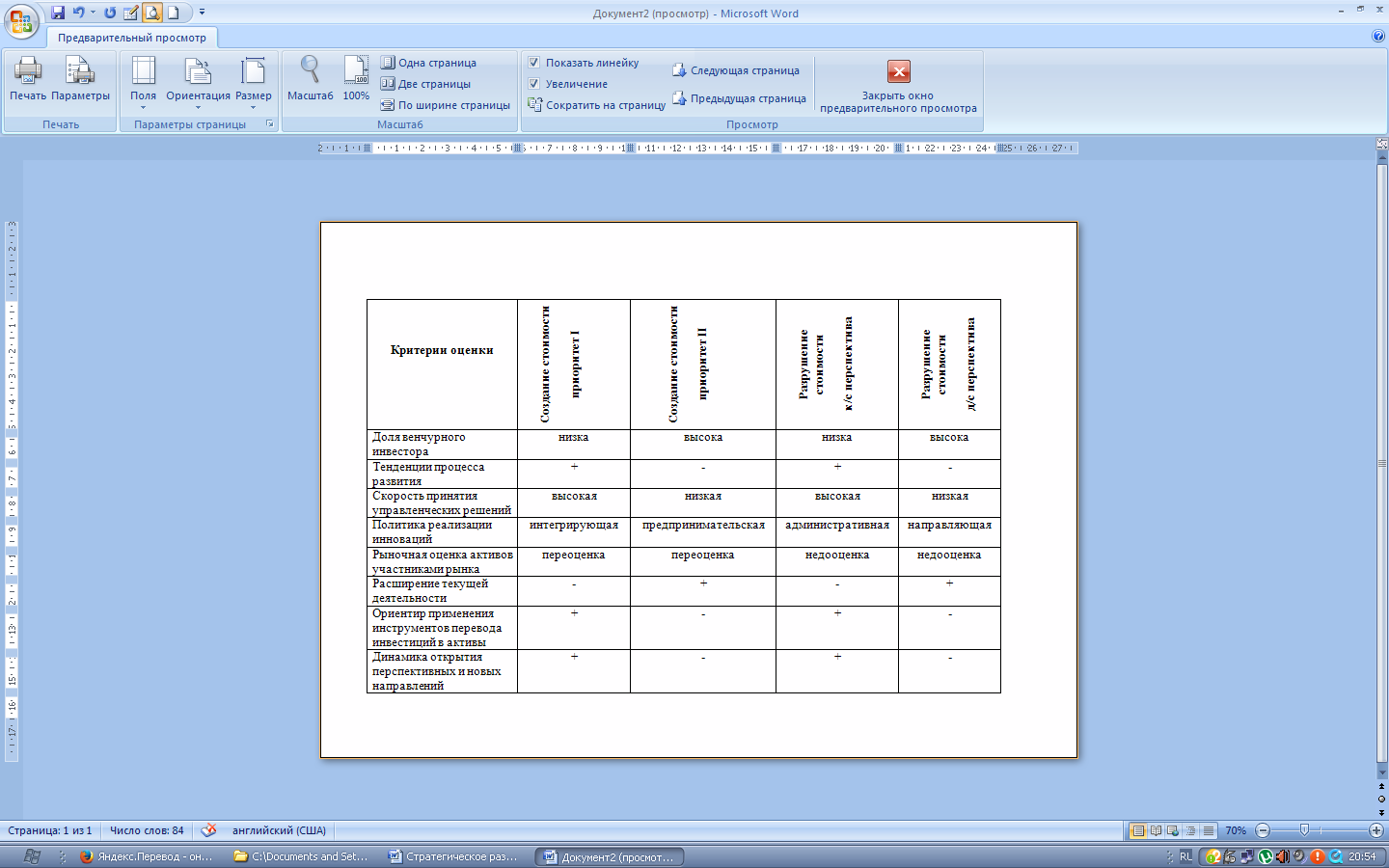
Следует отметить, что оценка перспектив развития производится на основе механизма количественных оценок, который предполагает выбор и реализацию целесообразных управленческих инициатив в свете наблюдаемых тенденций развития: негативных, нейтральных или позитивных (табл. 1).

Перспектива роста характеризует рыночные возможности предприятия по расширению текущей деятельности и реализации инновационных направлений. Стоимость предприятия характеризуется той оценкой, которую дают участники рыночных отношений активам предприятия и перспективам их развития в долгосрочном аспекте.

Повышение доли рынка возможно на основе сохранения устойчивой динамики роста, превышающей среднеотраслевое значение, причем процесс формирования стоимости предприятия в контексте развития будет определяться степенью рыночной власти на основе интенсивности процесса стоимостного управления.

Таблица 1

Характеристики механизма количественных оценок по стратегиям развития



Таким образом, предложенная матрица позволяет определить стратегии формирования стоимости промышленного предприятия, а также учитывать скорость принятия управленческих решений при реализации политики инвестирования и внедрения на практике инструментов перевода инвестиций в активы.

**Список литературы**

1. Блинов, А. О. Организационная культура предприятия: теоретические аспекты / А.О. Блинов, А.П. Шихвердиев, Б.С. Выпряжкин // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики. – [Электронный ресурс] URL: http://vestnik-ku.ru/ – 2013. – № 1.
2. Бусов, В. И. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Учебник для бакалавров [Текст]: учебник для вузов по экон. направлениям и специальностям / В. И. Бусов, О. А. Землянский, А. П. Поляков ; под общ.ред. В. И. Бусова. – М.: Юрайт, 2012. – 430 с.
3. Бусов, В. И. Управленческие решения. Учебник для бакалавров [Текст]: учебник для вузов по экон. направлениям и специальностям / В. И. Бусов. – М.: Юрайт, 2013. – 254 с. – (Серия: Бакалавр. Базовый курс).
4. Волков, Д.Л. Теория ценностно-ориентированного менеджмента: финансовый и бухгалтерский аспекты [Текст] / Д. Л. Волков // Высшая школа менеджмента СПбГУ. – СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. – 320 с.
5. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость / Т.П. Данько, М.П. Голубева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с. – (Высшее образование:Магистратура).
6. Еленева, Ю.Я [Оценка качества производственного менеджмента как инструмент повышения конкурентоспособности предприятий стройиндустрии](http://www.creativeconomy.ru/articles/17201/) / Ю.Я. Еленева, М.Е. Просвирина // Российское предпринимательство. — 2010. — № 11 Вып. 3 (172). — c. 66–71.
7. Ивашковская, И.В. Моделирование стоимости компании. Стратегическая ответственность советов директоров. [Текст] / И. В. Ивашковская. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 430 с.
8. Когденко В.Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент. [Текст] / В.Г. Когденко, М.В. Мельник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с.
9. Крамин, Т.В. Направления и механизмы преобразования институционального корпоративного сектора российской экономики [Текст] / Т.В. Крамин, М.В. Крамин // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. – 2012. – № 4. – С. 268–271.
10. Кудина, М.В. Управление компанией: теория и практика. [Текст] / М.В. Кудина. – М.: ИД Московского университета, 2013. – 326 с. (Научные исследования).
11. Николаевская, О.А. Стоимостная оценка эффективности управления компанией [Текст]: монография / О.А. Николаевская. – М.: ИД «Библио-глобус», 2013. – 256 с.
12. Пурлик, В.М. Ценность как корпоративная цель и индикаторы ее измерения [Текст] / В. М. Пурлик // Вестник Московского университета. Сер. 21: Управление (государство и общество). – 2006. – № 1. – С. 63–80.
13. Теплова, Т.В. Корпоративные финансы [Текст] / Т.В. Теплова. – М.: Юрайт, 2013. – 655 с

**STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN TERMS OF VALUE**

**Blinov Andrey Olegovich , Doctor of economics, professor,**

**Financial University under the Government of the Russian Federation,**

**125993, Moscow, 49 Leningradsky Prospekt**

**E-mail: aoblinov@mail.ru**

**Nikolaevskaya Olga Anatolevna, competitor of chair the Economy and innovative development of Business, South Ural State University (NRI),**

**454080, Chelyabinsk, Lenin Street, 76**

**E-mail: dizain80@mail.ru**

The main focus of this article is the formation of a holistic view about the management of the process of strategic development from a position of the value business with the purpose of increase of efficiency of use of available resources and achieves more significant results. In the course of the presented work, among other objectives of the study the authors suggest not only the expediency of the use value of the concept of management in the development, and also highlighted the distinctive features of strategic management from the position of cost.

**Keywords:**

Business development, strategic management, value based management, concept development, performance assessment, aspects of the application.

***УДК 658.152.012 + 658.1***

***ББК У9(2)***

***ГРНТИ 06.81.12, 06.39.31***

**СТРАТЕГИЯ И МЕХНИЗМ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ**

**Блинов Андрей Олегович, д.э.н., профессор**

**ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ,**

**125993, г. Москва, Ленинградский проспект, д. 49**

**Электронный адрес: aoblinov@mail.ru**

**Угрюмова Наталья Викторовна, к.э.н., доцент**

**Челябинский филиал ФГОБУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ»**

**Электронный адрес: unv\_1965@mail.ru**

В статье представлены практические рекомендации по управлению организационными изменениями на российских промышленных предприятиях. Одной из основных научно-практических задач, является поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований, которые позволят активизировать деятельность предприятий, повысят их конкурентоспособность, и как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики. Основным является вывод авторов о необходимости в адекватном методологическом подходе, основанном на разработке механизма управления изменениями в новых экономических условиях.

**Ключевые слова:**

Организационные изменения; организационное развитие; инновационное развитие; стратегический менеджмент; реорганизация.

В условиях современной посткризисной экономики большинство российских предприятий испытывают трудности, связанные с эффективностью управления. Переход от плановой экономики к рыночной не сопровождался адекватными действиями в отношении развития российской промышленности, что привело к развитию негативных, порой разрушительных тенденций. В результате современное состояние промышленных предприятий характеризуется как проблемное, а на отдельных предприятиях, как кризисное, не соответствующее потребностям развития национальной экономики.

За период 2011-2012 г.г. социально-экономическое развитие России протекало достаточно интенсивно (табл. 1). Экономический рост, наметившийся в 2011 году, продолжался и был устойчивым. Объем ВВП в этот период увеличивался со среднегодовым темпом прироста -1,5%. Однако, промышленное производство имеет тенденцию к снижению в пределах около 4% по сравнению с предыдущим периодом. Вместе с тем, промышленный комплекс продолжает играть важнейшую роль, определяя позиции России в мире и внутреннюю социальную обстановку.

Таблица 1

Основные показатели развития экономики РФ (к соответствующему периоду предыдущего года)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Основные показатели  развития экономики РФ** | **2011 г. декабрь, %** | **2012 г.  декабрь, %** |
| 1. | ВВП | 103,81 | 104,31 |
| 2. | Индекс потребительских цен, на конец периода | 101,6 | 102,4 |
| 3. | Индекс промышленного производства | 110,2 | 106,7 |
| 4. | Обрабатывающие производства | 113,3 | 113,5 |
| 5. | Индекс производства продукции сельского хозяйства | 103,2 | 100,7 |
| 6. | Инвестиции в основной капитал | 91,7 | 95,35 |
| 7. | Объемы работ по виду деятельности «Строительство» | 86,4 | 98,9 |
| 8. | Ввод в действие жилых домов | 99,9 | 83,7 |
| 9. | Реальные располагаемые денежные доходы населения | 115,4 | 94,5 |
| 10. | Реальная заработная плата | 101,2 | 105,56 |
| 11. | Оборот розничной торговли | 100,5 | 100,5 |
| 12. | Объем платных услуг населению | 98,1 | 104,6 |
| 13. | Экспорт товаров, млрд. долл. США | 27,7 | 34,51 |
| 14. | Импорт товаров, млрд. долл. США | 11,4 | 15,31 |
| 15. | Средняя цена за нефть Urals, долл. США/баррель | 75,9 | 93,8 |

В соответствии с Прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации на плановый период 2013-2014 годов, в течение 2012 - 2014 гг. развитие промышленного производства наряду с уровнем платежеспособного спроса будет определяться эффективностью реализации мероприятий, направленных на снижение негативного влияния указанных ограничений, к которым, в частности, относятся:

* повышение конкурентоспособности продукции российского производства за счет развития производственной инфраструктуры, реализации перспективных инвестиционных проектов, создания научно-технического и кадрового потенциалов, в том числе инновационного характера. Суммарный объем финансирования федеральных целевых программ в высокотехнологичных секторах экономики за счет средств федерального бюджета за период 2012 - 2014 гг. может составить более 1 трлн. рублей;
* развитие совместного производства конечных продуктов и комплектующих с ведущими зарубежными организациями (в автомобилестроении, транспортном машиностроении, станкостроении, сельхозмашиностроении, авиастроении);
* увеличение финансирования государственного оборонного заказа и расширение военно-технического сотрудничества.

На сегодняшний день у предприятий сохраняются в неизменившихся размерах имущество и земельные участки, содержание и эксплуатация которых экономически эффективна лишь при условии выпуска предприятием тех объемов продукции, которые обеспечивают оптимальную загрузку его производственных мощностей. В результате наблюдается значительное увеличение условно-постоянных расходов на единицу производимой продукции. При этом предприятия были поставлены перед выбором - увеличивать цены на продукцию, что делало ее неконкурентоспособной, либо продолжать производить продукцию и реализовывать ее по ценам ниже возросшей себестоимости. Относительно медленно идет процесс становления промышленных предприятий, способных к развитию в условиях рыночной среды, а именно:

* нежелание предприятий менять свою деятельность на всех уровнях управления, что приводит к отсутствию заинтересованности менеджмента в совершенствовании существующих бизнес-процессов;
* отсутствие процесса управления изменениями; лишь в некоторых организациях приоритезируются инновации и предложения по совершенствованию, а затем через процесс управления изменениями внедряются в их деятельность;
* исключение внедрения процессного управления и непрерывного совершенствования основополагающих бизнес-процессов предприятий.

Одним из способов преодоления сложившейся ситуации является разработка новой стратегии или политики предприятия, основанной на использовании новых походов, нового образа мышления, новых схем понимания реальности: новых моделей менеджмента.

В настоящее время, положение, обусловленное финансово-хозяйственным кризисом отдельных предприятий, требует не только улучшения их экономического состояния и повышения эффективности управления, но и возможности их инновационного развития. Это образует положительный синергетический эффект и создает условия устойчивого развития, что позволяет организациям не только сохранить свое экономическое положение в условиях финансового кризиса, но и получить дополнительные конкурентные преимущества.

Одной из важных научно-практических задач, становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность, и как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики [1, с.36].

Организационные изменения имеют философскую направленность, ориентированную на процесс обновления (преобразования) организации, основанного на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изучения изменений обусловлена необходимостью адаптации организаций к требованиям внешней и внутренней среды, освоению новых технологий, получению новых знаний, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем информации, которой владеет человечество, удваивается в среднем каждые 10 лет, соответственно этому удваивается и количество ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Небольшие изменения основных параметров организационной среды (цели, задачи, структура, процессы, человеческие ресурсы и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, значительные — с периодичностью один раз в пять лет [2, с.47].

В теории современного менеджмента понятие управления изменениями включает в себя, главным образом, модели, методы и технологии, инструменты, навыки и другие формы знаний, составляющих практику управления изменениями. Значимость изменений активно возрастает, постепенно приобретая статус объекта управления. Процесс этот вполне закономерный и связан со стремлением хозяйствующих субъектов максимально адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде предприятия. По мере усложнения среды функционирования хозяйствующих субъектов потребность в изменениях возрастает. За этой довольно простой формулировкой скрывается существенный для управления социально-экономическими системами вывод о том, что разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием. В соответствии с этим законом, с увеличением сложности бизнеса более разнообразным должен быть процесс управления, обеспечивая разнообразие управляемой системы. Чтобы достигнуть необходимого разнообразия на выходе системы, т.е. результатов деятельности организации, управляющий орган должен быть готов к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если этот потенциал низкий, он не способен обеспечить качество управления, которое достигается за счет увеличения его разнообразия.

Процесс осуществления изменений начинается с осмысления их неизбежности. Прежде чем приступить к осуществлению преобразований, необходимо продумать последовательность этапов и шагов внедрения изменений на предприятии. В обобщенном виде она представлена на рис. 1.

**ЭТАП 1**

Осмысление   
необходимости организационных изменений инициаторомперемен

Определение   
конечной цели внедрения организационных изменений

**ЭТАП 2**

**ЭТАП 3**

Выбор   
объекта организационных изменений

**ЭТАП 4**

Планирование и разработка   
процесса внедрения организационных изменений

**ЭТАП 5**

Осуществление преобразований

**ЭТАП 6**

Результаты осуществления изменений  
(оценка и анализ эффективности полученных результатов)

Рис.1. Последовательность этапов осуществления организационных изменений

Осуществление организационных изменений в редких случаях бывает вызвано исключительно внутрифирменными проблемами. Зачастую они являются следствием воздействия на предприятие изменений внешней среды. В этом случае предприятие вынуждено менять свою рыночную стратегию. Это приводит к появлению новых (дополнительных) видов деятельности, требует приобретения новых навыков, создания новых подразделений – иными словами, диктует необходимость переоценки и адаптации всех ключевых элементов управления: стратегии, структуры, систем и процедур управления, состава персонала, стиля управления, суммы навыков персонала, совместно разделяемых ценностей.

В последнее время все больше отечественных и зарубежных ученых придерживаются мнения, что проведение пусть небольших, но постоянных улучшений в деятельности организации более эффективно и обоснованно.

Осуществляя изменения, предприятию стоит подготовиться к довольно длинному и сложному пути, в том числе к возникновению ряда проблем (явных или скрытых) на стадии планирования и подготовки процесса перемен.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование [3, с.123]. При каждой из указанных форм происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, человеческих ресурсах, корпоративной культуре и других важнейших параметрах функционирования организации.

Основными целями организационных изменений являются повышение эффективности работы предприятия, создание системы показателей, позволяющих контролировать процессы, происходящие на предприятии, создание рычагов управления, позволяющих точно и своевременно вносить корректирующие изменения.

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Существует большое количество причин для проведения организационных изменений: экономические, идеологические, организационные, информационные, кадровые и др. Эти причины могут находиться как во внешней среде предприятия, так и во внутренней, а также могут представлять собой сочетание факторов внешней и внутренней среды

Значительная часть российских промышленных предприятий относится к проблемным субъектам хозяйствования. Проблемы эти являются следствием рыночных преобразований и накапливались в течение последних 20 лет, что, несомненно, отразилось на объеме и качестве выпускаемой промышленной продукции. Устаревшее оборудование, разрыв связей в производственно-технологической цепочке производства, утрата значительной части кадрового потенциала «тормозят» разработку и внедрение новых технологий, выпуск продукции более высокого научно – технического уровня с качественно новыми потребительскими свойствами, что является необходимым условием для формирования экономики инновационного типа.

Характер причин организационных изменений определяет основную функцию организационных изменений, которая заключается в разрешении существующих проблем. Для конкурентоспособных предприятий основной функцией является обеспечение развития - стремление опередить, обойти своих конкурентов, а профилактической - обеспечить адаптацию к неопределенности внешней среды.

Для диагностики проблем управления изменениями важно понимать объективные условия изменений, которые создают предпосылки для формирования проблем, но не формируют их непосредственно. На создание этих условий оказывают влияние следующие факторы:

1. техническая сложность реализации изменений;
2. организационный охват изменений;
3. географический охват изменений;
4. масштаб изменений по времени;
5. потребность в ресурсах для реализации изменений;
6. необратимость последствий реализуемых изменений;
7. степень специализации используемых в ходе стратегических изменений активов;
8. уровень фиксированных затрат в случае прекращения программы изменений;
9. стратегические взаимосвязи между различными подразделениями, бизнес-единицами или реализуемыми организацией проектами.

По результатам исследования, авторами были выявлены условия эффективного проведения реорганизации компаний (рис.2):

1. Условия, связанные с развитием/применением управленческих технологий – «жесткие» условия:
   * Реальность и конкретность целей внедрения, четкость плана внедрения, наличие ключевых показателей эффективности (KPI) проекта изменений;
   * Наличие квалифицированного персонала, обладающего необходимыми знаниями об управленческих технологиях.
2. Условия, связанные с психологией, развитием /управлением человеческих ресурсов – «мягкие» факторы.
   * Наличие «политической воли» высшего руководства организации;
   * Раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы;
   * Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании;
   * Настроенность персонала компании на изменения.

Проанализировав полученные данные в ходе исследования, выделены условия, имеющие наибольший вес при внедрении проектов организационных изменений (по важности):

1. Раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы (89%);
2. Наличие «политической воли» высшего руководства организации (78%);
3. Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала (85%);
4. Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании (91%);
5. Настроенность персонала компании на изменения (83%).

Достижение положительного результата проводимых изменений предполагает необходимость ясного представления того, о каких изменениях идет речь, то есть необходима классификация изменений, которые может осуществлять организация. Проведенный авторами анализ показывает, что классификационных признаков организационных изменений существует достаточное количество.

Рис.2. Условия эффективного проведения реорганизации компаний (по результатам исследования)

Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по мнению Ричарда Л. Дафта, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в умениях, навыках и знаниях специалистов организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти изменения планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Изменения в технологии затрагивают способы изготовления продукции или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и организацию работы.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к выходу, запланированному результату реализации процесса, т.е. конечным продуктам в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, или освоить новые рынки, группы потребителей.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Данные изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Изменение размеров корпорации, реструктуризация - это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели, предающие смысл событиям. Через них мы истолковываем свой опыт. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Первые два вида организационных изменений - изменения в технологии и изменения в товарах и услугах - рассматриваются в рамках инновационного и производственного менеджмента. Изменения в стратегии и структуре - реструктуризация управления организацией. Изменения в культуре – реинжиниринг, внедрение системы всеобщего управления качеством и создание обучающейся организации, где системным элементом является обучение. Эти четыре типа изменений взаимозависимы - перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры - новых навыков от сотрудников. Организация - взаимозависимая система, элементы которой находятся в состоянии взаимной зависимости, а изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие. Тем не менее, в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

Применительно к промышленной сфере наиболее значимые признаки представлены в табл.2.

Таблица 2

Классификация организационных изменений

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Классификационный признак** | **Виды организационных изменений** |
| 1. | механизм организационных изменений | 1. эволюционные 2. трансформационные (революционные) |
| 2. | локализация организационных изменений | 1. внешние 2. внутренние |
| 3. | намерения, связанные с изменениями | 1. плановые, намеренные 2. незапланированные, случайные |
| 4. | область изменений | 1. изменения в технологии 2. изменения в продукции 3. изменения в стратегии и структуре 4. изменения в культуре |
| 5. | ресурсное обеспечение организационных изменений | 1. саморазвитие 2. инвестиционные изменения 3. партнерские 4. комплексные |
| 6. | характер организационных изменений | 1. реактивные и проактивные изменения |

Из таблицы видно, что по первому признаку выделяют два типа изменений: эволюционные и трансформационные. Эволюционные изменения представляет собой процесс постепенного совершенствования деловых и рабочих процессов в организации, который, как правило, носит долгосрочный характер (система менеджмента качества); при трансформационных изменениях имеют место фундаментальное и радикальное переосмысление и перепроектирование организации, предполагающее ее полное обновление (реинжиниринг бизнес-процессов). По признаку локализации выделяют внешние и внутренние изменения, которые могут различаться по причинам или намерениям, связанным с изменениями. Здесь существуют две возможности: изменения могут быть намеренными, умышленными или желаемыми, то есть плановыми; и наоборот, они могут быть случайными или незапланированными, проистекающими из природы вещей и, следовательно, динамическими. Различаются изменения также по предметной области и по использованию источников ресурсного обеспечения.

Для промышленных предприятий примерная схема программы организационных изменений представлена в табл.3 и характеризует возможные варианты преобразований и перемен. Выбор конкретного направления и соответствующих ему мероприятий определяется возможностями ресурсного обеспечения.

Таблица 3

Общая схема поэтапной программы организационных изменений для промышленных предприятий

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Цель организационных изменений** | **Периодичность проведения** | **Мероприятия** |
| Обеспечение безубыточности | Краткосрочный | * переориентация предприятия на производство инновационной продукции; * создание системы оплаты и стимулирования труда, связанного с генерацией инноваций сотрудниками; * совершенствование оргструктуры, направленное на способность адаптации к нестабильным условиям внешней среды; * формирование и внедрение «организационной культуры»; * создание отдела НИОКР; * формирование хозяйственных связей с поставщиками, партнерами; * выделение приоритетных направлений развития предприятия, выделение существенных ограничений стратегического развития; * внедрение информационных технологий в процессы управления производства; * повышение квалификации специалистов; * совершенствование технологий управления и производства. |
| Повышение конкурентоспособности | Среднесрочный | * реализация процессного подхода к управлению предприятием; * реинжиниринг бизнес-процессов; * внедрение системы менеджмента качества; * непрерывное совершенствование бизнес-процессов; * внедрение новых технологий производства; * развитие организационной культуры, формирование условий труда, * способствующих генерации инноваций, нововведений; * исследование удовлетворенности потребителей с целью формирования программы лояльности; * расширение ассортимента выпускаемой продукции; * расширение рынков сбыта, поиск новых каналов сбыта; * повышение квалификации специалистов; * совершенствование технологий управления; * формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия; * совершенствование информационных технологий, внедренных в процесс управления и производства. |
| Развитие конкурентных преимуществ | Долгосрочный | * поддержка и развитие конкурентных преимуществ; * развитие корпоративной культуры; * внесение изменений в организационную структуру, адекватных развитию и целям предприятия; * выход на новые потребительские * сегменты, расширение сбыта; * развитие партнерских отношений; * совершенствование технологий управления; * повышение квалификации персонала; * производство широкого ассортимента инновационной продукции; * создание новых технологий производства. |

В заключении отметим, что осознание необходимости внедрения организационных перемен на определенном этапе развития предприятия недостаточно для повышения его конкурентоспособности, важно не упустить время для реализации изменений. Достигнуть поставленной цели и получить ожидаемый результат предприятие может, только осуществив процесс организационных изменений в полном масштабе. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений.

**Список литературы**

1. Блинов А.О. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками / Блинов А.О., Захаров В., Захаров И. // Человек и труд, 2010 - № 2.
2. Блинов А.О. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий : монография / Блинов А.О., Гостяев Д.В., Миллер А.И. – Барнаул : Изд-во ААЭП, 2011.
3. А.О.Блинов, Н.В.Угрюмова. Управление изменениями: Учебник для бакалавров.- М.:ООО «ИТК «Дашков и К», 2013
4. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2002.
5. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб.пособие.-СПб. Изд.Дом С.Петерб. Гос.Ун-та, 2005.

**STRATEGY AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION MEHANIZM**

**Blinov A.O., RAES academician, Professor**

**FGOBU VPO "Financial University the Government of the Russian Federation ", Moscow**

**E-mail: aoblinov@mail.ru**

**Ugryumova N.V., Lecturer**

**Chelyabinsk Branch FGOBU VPO "Financial University the Government of the Russian Federation "**

**E-mail: unv\_1965@mail.ru**

Relevance. Modern trends in the economy in the changing market conditions outlined the challenge of finding new approaches, forms, methods, and technology management industry. Traditional approaches to management based on rationalistic methods of analysis and problem solving, a clear statement of the vision and course of action are insufficient, hindering the success of the enterprise. One of the important scientific and practical problems is the search for effective strategies and mechanisms of organizational change and changes that will enhance the work of organizations will increase their competitiveness, and as a result, will provide the basis for the technological development of other sectors of the Russian economy. The practice of organizational change management requires an adequate methodological approach makes better use of the accumulated scientific potential, so the development of appropriate principles of change management in the new economy is particularly relevant.

**Keywords:**

Organizational change; organizational development; innovation development; strategic management; restructuring.

***УДК 338.262.7:658.5***

***ББК 30.604-6***

***ГРНТИ 06.81.12***

**ОСОБЕННОСТИ ИНДИКАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКИ**

**Буторина Оксана Вячеславовна, к.э.н., доцент**

**Останина Татьяна Сергеевна, магистрант**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»**

**614000, г. Пермь, Комсомольский проспект, 39**

**Электронный адрес: ostanina13-1991@mail.ru**

В современных условиях экономики предприятию для эффективного функционирования необходимо учитывать внутренние потенциал для нивелирования факторов внешней среды. Индикативное управление на предприятии является основным инструментом обеспечения прогрессивного развития. Индикативное управление по отношению к предприятию – это система целенаправленных управленческих решений, предполагающих достижения оптимальных значений развития предприятия, позволяющих обеспечить повышение эффективности и функционирования. Оно базируется на системе индикаторов, определяемых субъективно, исходя из потенциала и характера внешней среды.

**Ключевые слова:**

Индикативное управление, индикаторы, параметры, внутренняя и внешняя среда.

В современных условиях экономики наиболее важное значение приобретает проблема обеспечения устойчивого развития промышленного предприятия. В качестве перспективного направления развития управления процессом производства предприятия рассматривается применение индикативных методов управления. Потенциальный интерес к индикативному управлению связан с необходимостью учета и дальнейшего прогнозирования изменения внешней среды функционирования предприятия.

В самом общем виде понятие «индикативное управление» представляет собой – процесс принятия управленческих решений на основе определения качественно – количественных характеристик и результатов производственной деятельности хозяйствующих субъектов с использованием индикаторов – ориентиров дальнейшего развития.

С точки зрения Н.В. Сироткиной, индикативное управление можно определить также как механизм координации интересов и деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой, который сочетает ее государственное регулирование с рыночным и нерыночным саморегулированием экономики и основывается на разработке системы индикаторов социально – экономического развития [2, с. 41].

Центральным понятием системы индикативного управления является индикатор – интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики социально – экономических процессов на разных уровнях.

Обобщая существующие теоретические наработки можно утверждать, что индикативное управление – это компонент целенаправленных управленческих решений, предполагающих достижение оптимальных значений развития хозяйственных субъектов, позволяющих обеспечить повышение эффективности их функционирования в определенные периоды времени.

Выбор ориентиров определяется параметрами внутреннего потенциала к саморазвитию и определением характера влияния внешних по отношению к объекту процессов.

Данная трактовка потребовала конкретизации параметров внешней и внутренней среды предприятия.

Потенциал к саморазвитию, ожидаемый предприятием при ориентации на внутренние факторы для нивелирования внешних факторов, связанных с повышением экономического потенциала.

Внутренней средой индикативного управления является основное содержание экономической деятельности предприятия, а также факторы, формирующиеся потенциалом к саморазвитию.

Внутренние факторы предприятия – это сила, влияющая на основу движения предприятия, проявляющаяся в обеспечении эффективного роста предприятия, характеризующаяся единством производственной, материально-вещественной, организационно-технической структурой, зависящая от эффективности использования параметров экономического потенциала предприятия.

Экономический потенциал предприятия в свою очередь – это все те возможности предприятия, проявляющиеся в процессе производства и реализации товаров и услуг и зависящие от политики управления внутренними факторами предприятия.

Рассматривая оба определения, следует отметить, что внутренние факторы предприятия оказывают существенное воздействие на формирование экономического потенциала предприятия, который в свою очередь зависит от особенностей политики управления данными факторами.

В таблице 1 предложена систематизация внутренних ресурсов предприятия и параметров внутреннего потенциала.

Таблица 1

Направления развития внутреннего потенциала на основе использования внутренних факторов

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Внутренние факторы | Формирующий потенциала | Особенности методик управления |
| Трудовые ресурсы (количество и качество трудовых ресурсов; уровень образования; дисциплина) | Трудовой потенциал | Воздействуя на трудовой потенциал, можно существенно снизить затраты, связанные с обучением, с браком, с социальными выплатами. Косвенное воздействие на базу индикаторов осуществляется: доходами, затратами, прибылью. |
| ОПФ, структура, динамика (эффективность использования ОПФ, объем производства, объем потребления) | Производственно – имущественный потенциал | Воздействуя на производственно – имущественный потенциал, можно существенно повысить функционирование производственной деятельности предприятия. Косвенное воздействие на базу индикаторов осуществляется: доходами, затратами, прибылью. |
| Финансовые ресурсы (собственные и заемные средства, инвестиционная привлекательность) | Финансовый потенциал | Воздействуя на финансовый потенциал, можно существенно повысить доходность предприятия благодаря грамотному использованию собственных и заемных средств. |
| Инновационные ресурсы (интеллектуальный капитал, новые научно-технические, технологические, управленческие разработки) | Инновационный потенциал | Воздействуя на инновационный потенциал предприятия, можно существенно повысить инновационную обеспеченность экономического развития предприятия с помощью затрат на инновационные разработки. |

Таким образом, при разработке комплекса мероприятий индикативного управления развитием предприятия на основе внутреннего потенциала могут быть выделены две группы параметров управления: индикаторами среди них, по нашему мнению, могут служить: доходы, прибыль, затраты, а параметрами управления - трудовой, производственно – имущественный, финансовый, инновационный потенциал.

Как указывалось ранее, управление внутренним потенциалом к саморазвитию хозяйственных субъектов должно базироваться на учете характера влияния внешних факторов.

Показатели оценки влияния факторов внешней среды на деятельность предприятий промышленности различаются по определенным родовым признакам, которые включают в себя определенный вид признака.

Представим собственную классификацию внешних факторов, влияющих на развитие предприятия (таблица 2).

Таблица 2

Показатели внешних факторов предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы предприятия | Показатели факторов |
| *Макросреда (факторы косвенного воздействия)* | |
| Политико–правовые факторы | - несовершенство законодательных норм;  - стабильность регулирующего законодательства;  - валютное регулирование экспорта продукции;  - эффективная таможенная политика;  - степень политической стабильности |
| Экономические факторы | - характер экономики и экономических процессов;  - ставка по кредитам (ставка банковского процента);  - небанковские источники кредитования;  - система налогообложения;  - издержки взаимодействия с контрольно - надзорными органами;  - информационное обеспечение;  - уровень инфляции;  - изменение курса иностранной валюты и рубля;  - рост тарифов естественных монополии;  - состояние фондового рынка;  - система ценообразования и уровень централизованного регулирования цен;  - покупательная способность потребителей;  - динамика изменений ВВП, ВНП |
| Технологические факторы | - появление технологических прорывов;  - удельный вес наукоемких технологии в производстве;  - жизненный цикл производственного процесса;  - уровень квалификационных признаков кадров;  - удельный вес квалифицированных специалистов |
| Международные факторы | - показатели внешнеэкономической деятельности страны (экспорт, импорт, внешнеторговая квота);  - показатели, характеризующие роль государства и конкурентоспособность страны (объем иностранных инвестиции, степень износа основных фондов);  -международная конъюнктура цен;  - вступление и членство в международных союзах, ассоциациях;  - изменение политических режимов стран-партнеров |
| Экологические факторы | -состояние экологической среды и ее влияние на производство;  - рост выбросов вредных веществ в окружающую среду;  - деградация природных ресурсов;  - экологическая политика государства |
| Социальные факторы | - уровень доходов населения;  - рост безработицы;  - стабильность социальной ситуации в регионе;  - изменение социальной структуры общества |
| Географические | - природно – климатические условия;  - удаленность предприятия от источника сырья и потребителя;  - территориальное размещение природных ресурсов и полезных ископаемых;  - удельный вес транспортного тарифа в стоимости продукции |
| Демографические | - половозрастная структура населения;  - численность экономически активного населения региона;  - нехватка трудовых ресурсов, квалифицированных кадров;  -количество потенциальных потребителей |
| *Микросреда (факторы прямого воздействия)* | |
| Конкуренты | - уровень научно-технического развития конкурента;  - перспективы конкурентной ситуации;  - позиция конкурентов на рынке |
| Поставщики | - формирование профиля поставщиков;  - перспективы работы с поставщиками;  - оптимальное соотношение цены и качества сырья;  - нарушение договорных обязательств |
| Потребители | - определение профиля (сегмента) потребителей;  - увеличение потребительских предпочтений к товарам – аналогам;  - изменение спроса на продукцию |
| Инфраструктура | - экономическая доступность ресурсов;  - степень использования современных технологий |

Таким образом, из таблицы становится очевидной разная степень влияния внешних факторов на деятельность предприятий, что требует конкретизации методов исследования характера их влияния.

На основании систематизации внешних и внутренних факторов можно конкретизировать не только определенные индикаторы управления, но и его цели, функции, инструментарий.

Цель индикативного управления – это конкретные конечные результаты, которых желает добиться предприятие и которые формируются в процессе индикативного планирования и разработки стратегических альтернатив поведения организации на рынке.

Основными целями индикативного управления являются:

- создание условия для принятия эффективных управленческих решений на основе анализа системы индикаторов;

- получение предприятиями устойчиво высокой прибыли;

- эффективное позиционирование и закрепление за предприятием положительной репутации;

- рост объемов производства продукции;

- создание благоприятных условий труда и повышение доходов работников предприятий[2, с.49].

Основное содержание индикативного управления раскрывается через его функции, к числу которых следует отнести:

- планирование перспективных направлений развития организации на основе использования набора индикаторов;

- разработку рациональной организационной структуры управления в целях достижения стратегических целей функционирования предприятия;

- контроль качества результирующих бизнес-процессов;

- активизацию субъектов управления в целях обеспечения эффективного функционирования бизнес-процессов в условиях индикативного управления;

- подбор, расстановку и мотивацию персонала в целях удовлетворения текущих и стратегических потребностей организации в соответствии с принципами индикативного управления [3].

Наряду с рассмотренными принципами инструментарий индикативного управления должен содержать обоснованную группу приоритетных индикаторов. Базой индикативного управления является система индикаторов управления, значения которых предприятие должно достичь.

Оценка потенциала видов экономической деятельности функционирования предприятия в виде расчётных характеристик дохода, прибыли, затрат осуществляется с учётом, с одной стороны, нормализации исходных данных по занятым в экономике, фонду оплаты труда, основным средствам, инвестициям и обороту организаций, с другой стороны, расчётов коэффициентов индикаторов, свидетельствующих о значимости, весомости каждого из анализируемых факторов [1].

На основе представленных элементов системы индикаторов управления предприятием с учетом особенностей современных условий экономики могут быть выделены следующие особенности.

В - первых, индикативное управление основывается на рассмотрении проблемы не отдельно, а в единстве связей с внешней средой и потенциалом предприятия.

Во-вторых, индикативное управление направлено на достижение предприятием высокого уровня дохода, тем самым минимизируя затраты.

В - третьих, целью индикативного управления является выбор приоритетных направлений прогрессивного развития и принятия грамотных управленческих решений.

Таким образом, предприятие обладает внутренним потенциалом к развитию в условиях современной экономики, при этом эффективность управления развитием предприятия, определяющим его устойчивость к внешним проявлениям, зависит от применения используемых индикаторов управления в производстве.

**Список литературы**

1. Бабков Г.А., Кушнарёва И.В. Индикативное управление, оценка и использование потенциала в предпринимательском сектор е регионально – отраслевой экономики // Управление экономическими системами. – 2011. электронный ресурс] / Г.А. Бабков, И.В. Кушнарева – Режим доступа: http://uecs.ru/uecs-36-122011/item/869-2011-12-20-05-52-07.

2. Сироткина Н.В. Индикативное управление промышленными предприятиями в инновационной среде: теория, методология, практика: 08.00.05, дис. док.эк. н., Воронежский институт инновационных систем. - Воронеж, 2009. – 342 с

3. Сироткина Н.В., Саликов Ю.А. Использование инструментария индикативного управления в системе менеджмента промышленных предприятий // Российское предпринимательство. — 2008. — № 6 Вып. 2 (113). — С. 105-108. [электронный ресурс] / Н.В. Сироткина, Ю.А. Саликова — Режим доступа: http://www.creativeconomy.ru/articles/12427/

**FEATURES INDICATIVE MANAGEMENT DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN TODAY´S ECONOMY**

**Butorina Oksana V., Ph.D., assistant professor of economics,**

**Ostanina Tatyana S., Graduate Department of Economic Theory**

**VPO "Perm National Research Polytechnic University"**

**614000, Perm, Komsomol prospect, 39**

**E-mail: ostanina13-1991@mail.ru**

In today's economic conditions of the enterprise for the effective functioning of the internal need to consider the potential for leveling environmental factors. Indicative management in the enterprise is a key tool to ensure progressive development. Indicative management to the enterprise - a system of targeted management decisions involving the optimal values ​​of enterprise development, allowing to provide efficiency and functioning. It is based on a system of indicators determined subjectively based on the nature of the building and the external environment.

**Keywords:**

Indicative management, indicators, parameters, internal and external environment.

***УДК* 338.984**

***ББК* 65.9**

***ГРНТИ 06.61.33***

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИМ ПОТЕНЦИАЛОМ НАСЕЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛИТЕТА ДЛЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ТЕРРИТОРИЙ**

**Глухих Павел Леонидович, к.э.н., ведущий экономист**

**ФГБУН «Институт экономики УрО РАН»,**

**620014, г. Екатеринбург, ул.Московская, 29**

**Электронный адрес: gluchih\_p\_l@mail.ru**

В статье раскрываются подходы к обоснованию сущности предпринимательского потенциала и необходимости целенаправленного управления этим процессом. На основании проведенной систематизации положительных и отрицательных эффектов реализации предпринимательского потенциала сделаны выводы об их влиянии на экономику муниципальных образований. Разработано авторское методическое обеспечение оценки влияния реализации предпринимательского потенциала, и представлены результаты ее апробация в муниципалитетах Свердловской области. Обоснованы направления стратегического управления социально-экономической результативностью реализации предпринимательского потенциала в муниципалитетах, которые нацелены на увеличение положительных и сокращение отрицательных эффектов этого процесса.

**Ключевые слова:**

Малое предпринимательство, реализация предпринимательского потенциала, муниципалитеты, социально-экономическое развитие территорий, стратегическое управление, организация предпринимательства

Востребованность предпринимательства для России на современном этапе подтверждается постановкой органами власти новых значимых целей развития. В частности, поставлена задача к 2018-му году по рейтингу «Ведение бизнеса» (Doing Business) [7], оценивающему условия для предпринимательства с 112 места переместиться на 20-тую позицию[9]. Другая задача обязывает к 2020-му году добиться, чтобы 60-70% активного населения страны занимались предпринимательской деятельностью[5]. Кроме того, поставлена задача к 2020-му году создать 25 млн. новых рабочих мест [10].

В настоящее время эти показатели существенно меньше, что формирует потребность в активизации предпринимательства и последствий реализации его потенциала.

Анализ накопленной экономической теории и практики позволяет обобщить, что исследователи рассматривают предпринимательство, в том числе малого как подсистему рыночного хозяйства, основанную на инициативности, риске и творчестве предпринимателя. Ранее внимание исследователей предпринимательства концентрировалось в сфере общегосударственных проблем развития субъектов предпринимательства: природе предпринимательской прибыли, последовательности развития субъекта предпринимательства, его размеру. В авторской трактовке под *предпринимательством* понимается особый тип экономического мышления и поведения, через осуществление инициативной, новаторской хозяйственной деятельности по комбинированию факторов производства, подразумевающую обязательства и ответственность с целью получения прибыли и другой выгоды.

С учетом поставленных задач возрастает интерес не столько к предпринимательству как таковому, а к результативности его действий, в том числе за счет включения потенциальных предпринимателей. Поэтому словосочетание «предпринимательский потенциал» все активнее используется исследователями для оценки различных аспектов предпринимательской деятельности. Термин «потенциал» применяется в распространенном значении как возможность субъектов бизнеса быть не в текущем, а в другом состоянии.

Так, по мнению автора под *реализацией предпринимательского потенциала* стоит понимать процесс последовательных действий потенциальных и функционирующих предпринимателей по применению предпринимательских способностей, существующих возможностей и доступных ресурсов для подготовки и осуществления хозяйственной деятельности субъектами малого предпринимательства.

В условиях финансовой централизации в последние десятилетия муниципальные образования стали существенно различаться по уровню экономического развития. К примеру, по оценке Счетной палаты РФ, только около 2,5% муниципальных образований могут обеспечить свои расходные бюджетные обязательства полностью за счет собственных доходов, покрытие же оставшихся расходов обеспечивается за счет межбюджетных трансфертов. В 2010 году доля таких финансовых вливаний в муниципалитеты составляла 913,0 млрд. руб., или 46,3% общего объема собственных доходов местных бюджетов [3]. Для сбалансированного функционирования территорий и преодоления существующих проблем требуется повышение благоприятного взаимовлияния факторов ее развития. На возникающие проблемы большое влияние оказывают институциональные условия территории: инвестиции в реальный сектор экономики, государственная поддержка финансовой системы, изменение государственных расходов, управление спросом и т.п. Как известно, перечисленные условия оказывают важное благоприятное влияние, поэтому они часто рассматриваются как факторы развития территории на муниципальном уровне.

Одним из таких факторов, сглаживающих территориальные различия и способствующих достижению баланса социальных и экономических компонентов территориальной системы, по мнению научного и бизнес сообществ, является малое предпринимательство. Нельзя не согласиться, что малое предпринимательство, действительно, может позитивно влиять на территорию, в пределах которой оно осуществляется, но можно ли установить влияние от потенциальных и функционирующих предпринимателей на развитие территории: благоприятное или негативное воздействие они оказывают, а также как сократить отрицательное влияние и увеличить положительное, повысив общую результативность. Не отрицая перечисленные факторы развития, необходимо выявить и систематизировать влияние процесса реализации предпринимательского потенциала на муниципальное образование.

Адекватным инструментом целенаправленного влияния на социально-экономическое развитие территорий является стратегическое управление, успешно применяемое для схожих задач [6, 8, 4, 2].

Как функционирование уже действующих субъектов малого предпринимательства, так и реализация предпринимательского потенциала будущих предпринимателей оказывает разностороннее влияние на муниципальное образование. Оценка и управление таким воздействием может усилить благоприятное влияние и сократить нежелательные внешние эффекты. В рамках исследования под *внешним эффектом* понимаются выгоды или издержки для общества или какого-нибудь участника от действия «третьего лица» без выплаты или получения соответствующей компенсации. Систематизировав сложившуюся практику влияния реализации предпринимательского потенциала на муниципальные образования, можно выделить два взаимосвязанных направления воздействия: положительные и отрицательные внешние эффекты. Влияние может быть благоприятным, если оно сопровождается увеличением полезности, активно не задействованного объекта или субъекта, в том числе и муниципалитета, на территории которого расположены потенциальные и функционирующие предприниматели, в этом случае образуется *положительный внешний эффект*, а полученный прирост называется *внешними выгодами* данного процесса. *Отрицательным внешним эффектом* называются негативные воздействия экономических агентов на третьих субъектов, которые испытывают дополнительные издержки и/или вынуждены сокращать получаемый объем полезности, тогда величина недополученных благ именуется *внешними затратами*. Для комплексной характеристики процесса реализации предпринимательского потенциала и оценке его значения для муниципальных образований систематизируем положительные и отрицательные внешние эффекты, являющиеся следствием этого процесса.

Повышение значения малого предпринимательства в социально-экономическом развитии муниципальных образований вызывает необходимость систематизации и оценки условий появления новых и развитие действующих субъектов, а также поиск направлений совершенствования государственного и муниципального регулирования предпринимательства. Важно понимать, как влияет появление нового предприятия на муниципальное образование? Для этого может быть применен расчет «Эффекта нового предпринимателя», который характеризует воздействующие положительные и отрицательные эффекты и отражает влияние на социально-экономическое развитие муниципалитета от одного субъекта организовавшего предпринимательскую деятельность. Выявлено, что выгоды от появления каждого нового предпринимателя складываются из существования таких количественных положительных эффектов, как повышение совокупного объема производства в муниципалитете (например, в Свердловской области в 2010г. в г.Екатеринбурге на 17 454,9 тыс. руб., а в Красноуфимском городском округе на 2 541,17 тыс. руб.), повышение налоговых поступлений в местные бюджеты (в 2010г. в г.Екатеринбурге на 26,81 тыс. руб., а в Камышловском городском округе на 4,73 тыс. руб.), повышение располагаемого дохода предпринимателя (в 2010г. в г.Каменск-Уральском на 319,3 тыс. руб., а в Камышловском городском округе на 84 тыс. руб.) [1]. Для муниципальных образований новый предприниматель также создает качественные положительные эффекты: реализует свои способности в предпринимательской деятельности, увеличивает внедрение инноваций, формирует «средний класс» путем увеличения количества собственников, повышает рыночную конкуренцию, улучшает оптимизацию хозяйственной структуры муниципальной экономики и др.

Кроме благоприятного воздействия появление нового предприятия приводит к образованию внешних затрат для муниципального образования и его субъектов, которые могут формироваться под влиянием количественных и качественных внешних отрицательных эффектов. Затраты для муниципалитета от появления каждого нового предприятия возникают под влиянием таких отрицательных эффектов, как сокращение налоговых поступлений в местные бюджеты (в 2010г. в г.Екатеринбурге на 1,02 тыс. руб., а в Асбестовском городском округе на 0,59 тыс. руб.); увеличение расходов на поддержку предпринимательства (в 2010г. в Камышловском городском округе на 0,12 тыс. руб., а вКрасноуфимском городском округе на 0,03 тыс. руб.) [Там же]. Деятельность новых предприятий также может иметь отрицательные последствия качественного характера: усиление неравномерности развития муниципальных образований; повышение риска финансовой несостоятельности (банкротства) нового субъекта предпринимательства и самого индивида; усиление экономического расслоения жителей муниципалитета; повышение эмоциональных рисков субъекта, реализующего свой предпринимательский потенциал; снижение его отраслевой мобильности; сохранение пониженной эффективности использования факторов производства и др.

Таким образом, появление даже одного субъекта малого предпринимательства очень благоприятно для муниципалитета, поскольку приносит ему положительный вклад в среднем от 2,3 млн. руб. в г.Екатеринбурге до 24,8 млн. руб. в г.Каменск-Уральском. Расчет эффекта нового предпринимателя в денежном измерителе позволяет оценивать вклад предпринимательской активности в становление муниципалитета, а также сравнить его значение с другими факторами развития и принимать решение о более выгодном использовании ресурсов с целью получения наибольшей отдачи для территории, то есть определять эффективность вложений в развитие предпринимательства.

Указанный подход позволяет детальнее исследовать социально-экономическое взаимовлияние развития предпринимательства и экономики муниципальных образований, что в конечном итоге, формирует иные условия жизни населения территорий.

Существующие исследования указывают на следующие основные факторы сдерживания развития предпринимательства в муниципалитете.

1. Внутренние факторы сдерживания (условия, зависящие от потенциала конкретного человека): а) отношенческий фактор: предпринимательство не рассматривается в качестве приоритетной деятельности, поскольку не согласуется с жизненными целям индивида (по личным финансовым установкам (например, устраивает уровень дохода и условия труда, нет цели накопить капитал и др.), по рыночным установкам (нет желания производить и продавать востребованный товар, создать фирму с высокой рыночной капитализацией идр.), по социальным установкам (не стремлений стать признанным и уважаемым предпринимателем, обеспечивать работой сотрудников, добиться независимости: не требовать от государства ни зарплаты, ни пособий), по творческим установкам (самореализация не увязывается с предпринимательством); б) фактор способностей: отсутствие предпринимательских способностей: врожденных (интуиция, решительность, инициативность, целеустремленность, стрессоустойчивость и др.) и приобретенных (обучаемость, работоспособность, коммуникабельность, дисциплинированность, ответственность, креативность и др.);в) фактор личных возможностей: степень развития персональных характеристик отдельного потенциального или функционирующего предпринимателя **(**например, уровень образования (общего, профессионального, бизнес-образования), опыт (предпринимательства, профессиональный, управленческий) и др.); г) фактор наличия собственных ресурсов: уже принадлежат предпринимателю (например, наличие первоначального капитала, факторов производств, бизнес-идеи, информации и др.).

2. Внешние факторы сдерживания (условия, сложившиеся в муниципалитете, регионе, стране): а) административные факторы (несоответствие экономического законодательства текущим и перспективным экономическим целям, двойная практика правоприменения и судопроизводства, бюрократизация, коррупция, рост налогообложения и др.); б) экономические факторы (противоречие стратегий бизнеса типу экономики, низкий уровень развития предпринимательства в регионе, ограниченные рынки сбыта продукции, высокая конкуренция и недостаточная кооперация, недоступность финансовых и имущественных ресурсов, высокий уровень трансакционных издержек и др.); в) социокультурные факторы (низкий уровень хозяйственной инициативы и традиций предпринимательства, высокая степень расслоения и социального неравенства, негативное восприятие предпринимательства и др.); г) пространственные факторы (ограниченные трудовые ресурсы, низкая доступность технологий, отсталость инфраструктуры и др.).

Поэтому для аккумуляции положительного эффекта от реализации предпринимательского потенциала требуется активизация трех составляющих предпринимательского потенциала населения муниципальных образований, которые выступают институциональными условиями данного процесса (рис. 1).

**составляющие предпринимательского потенциала**

**Предпринимательские**

**способности**

**Существующие**

**возможности**

**Доступные**

**ресурсы**

***Врожденные предпринимательские способности:***

- интуиция;

- решительность;

- инициативность;

- целеустремленность;

- стрессоустойчивостьи др.

***Личные возможности:***

- система ценностей;

- уровень образования (общего, профессионального, бизнес-образования);

-опыт (предпринимательства, профессиональный, управленческий) и др.

***Ресурсы, имеющиеся в наличии:***

- наличие первоначального капитала;

- наличие факторов производства;

- наличие бизнес-идеи;

- наличие информации и др.

***Общие ресурсы:***

- доступность финансовых, трудовых, природных ресурсов;

- доступность капитала, технологии, сырья и материалов;

- доступность нормативно-правовой, обучающей и рыночной информации;

- доступность специализированного образования и поддержки идр.

***Общие возможности:***

- сформировавшаяся политика регулирования предпринимательства;

- уровень рыночной конкуренции;

- уровень платежеспособного спроса;

- уровни налоговой и коррупционной нагрузки;

- отношение к предпринимательству идр.

Внутренние

Внешние

***Приобретенные предпринимательские способности:***

- обучаемость;

- работоспособность;

- коммуникабельность;

-дисциплинированность;

- ответственность;

- креативность и др.

Рис.1. Составляющие предпринимательского потенциала

Реализация предпринимательского потенциала не ограничивается только функционированием субъекта предпринимательской деятельности, а является комплексным процессом, включающим реализацию как внутренних составляющих потенциала конкретного предпринимателя (его врожденных предпринимательских способностей, личных возможностей и имеющихся у него в наличии ресурсов), так и внешних составляющих, которые имеют определенную доступность для будущих и действующих предпринимателей в данном муниципалитете. Предпринимательский потенциал может быть применен и развит в результате целенаправленного стратегического управления данным процессом путем создания соответствующих условий в муниципальном образовании, что позволит получить дополнительные положительные эффекты для территории.

С целью увеличения положительного влияния предпринимательского потенциала на муниципальное образование требуется решение существующих ограничений развития предпринимательства. Активизацию предпринимательского потенциала населения целесообразно разграничить на следующие стратегические направления: улучшение условий для предпринимательства в муниципалитете, формирование предпринимательской активности и развитие действующих субъектов предпринимательства. В зависимости от характера рекомендации и соответствующего комплекса мероприятий они адресованы:

***1. Стратегические рекомендации по улучшению условий для развития предпринимательства в муниципалитете:****1.1. Адресованные органам федеральной власти:* а) перераспределение налоговых поступлений от упрощенной системы налогообложения из бюджетов субъектов РФ в местные бюджеты с целью повышения экономической заинтересованности местной власти в развитии предпринимательского потенциала; б) перераспределение налоговых поступлений от единого налога на вмененный доход из бюджетов муниципальных районов в бюджеты поселений с целью увеличения заинтересованности администраций поселений развивать предпринимательство; в) уплата налога на доходы физических лиц по месту нахождения организации, а не по месту регистрации с целью повышения экономической заинтересованности в развитии предпринимательства в муниципалитете; г) введение в учебный процесс учреждений начального, среднего и высшего профессионального образования курсов по выбору «Предпринимательство в профессиональной сфере».

*1.2. Стратегические рекомендации, адресованные органам региональной власти:* а) составление «Списка приоритетных видов предпринимательства»; б) внедрение программ переподготовки безработных по наиболее востребованным на территории специальностям.

*1.3. Стратегические рекомендации, адресованные органам местного самоуправления:* а) разработка «Карты объектов инфраструктуры поддержки предпринимательства в муниципалитете»; б) привлечение предпринимателей для участия в разработке и обсуждении программ развития муниципалитета; в) разработка программы стимулирования роста фонда оплаты труда работников предприятий.

***2. Стратегические рекомендации по формированию предпринимательской активности населения:****2.1. Адресованные органам региональной власти:* а) внедрении региональной программы поддержки начинающих предпринимателей; б) повышение эффективности программ поддержки предпринимательства; в) разработка «Плана развития инфраструктуры поддержки предпринимательства»; г) введение в учебный процесс общеобразовательных школ курсов по выбору «Основы предпринимательства»; д) обучение безработных основам предпринимательства.

*2.2. Стратегические рекомендации, адресованные органам местного самоуправления:* а) выявление незарегистрированных субъектов предпринимательства; б) наличие на сайте муниципалитета информации об инструментах поддержки по формированию предпринимательского потенциала населения; в) разработка «Программы по развитию инвестиционной привлекательности муниципалитета» с целью привлечения предпринимателей из других муниципалитетов; г) активизация участия населения в федеральных и региональных программах поддержки начинающих предпринимателей; д) информирование о программах поддержки предпринимательства через местные средства информации.

***3. Стратегические рекомендации по развитию действующих субъектов предпринимательства:****3.1. Адресованные органам федеральной власти:* а) включение в Мониторинг эффективности деятельности органов местного самоуправления показателей, характеризующих развитие предпринимательского потенциала; б) расширение права муниципалитета по определению налоговых льгот для субъектов предпринимательства, осуществляющих приоритетные виды деятельности.

*3.2. Стратегические рекомендации, адресованные органам местного самоуправления:* а) включение в основную программу развития муниципалитета раздела, посвященного реализации предпринимательского потенциала; б) побуждение незарегистрированных организаций к регистрации в муниципалитете; в) наличие на сайте муниципалитета информации об инструментах развития предпринимательства; г) объединение мелких товаропроизводителей в ассоциации для совместного сбыта продукции.

Оценка и активизация предпринимательского потенциала представляет взаимовыгодное слияние интересов населения, субъектов предпринимательства с интересами социально-экономического развития территории. Преимущества этого взаимовыгодного влияния закономерны, особенно в условиях дефицита источников самофинансирования муниципалитетов: инициативное население находит приложение своим предпринимательским способностям, действующие предприниматели повышают свою результативность (большая платежеспособность покупателей, эффективнее господдержка, дополнительный муниципальный заказ, лучше финансовые показатели), территория обеспечивается дополнительными налоговыми поступлениями, занятостью, необходимыми товарами и услугами.

*Публикация подготовлена в рамках программы «Факторы и механизмы акселерации социально-экономического развития регионов России» (№12-С-7-1007).*

**Список литературы**

Андреева Е.Л., Глухих П.Л. Организация предпринимательской деятельности как перспективное направление развития муниципальных территорий // Научный вестник Уральской академии государственной службы: политология, экономика, социология, право. – Екатеринбург. – 2012. – №2. - С. 202-213.

Андреева Е.Л., Лосева Е.Ю., Ратнер А.В. [В поисках концепции неосинтеза: опыт государственного управления Китая](http://elibrary.ru/item.asp?id=17677117) // [Проблемный анализ и государственно-управленческое проектирование](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1013675). 2011. Т. 4. [№ 5](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1013675&selid=17677117). С. 127-140.

Волков В.В. Федеральная финансовая поддержка муниципалитетов в 2012–2014 гг. // Практика муниципального управления. – 2011. – №12 [сайт]. Электронный журнал. URL: http://gkh.ru/journals/4186/62670/ (дата обращения: 19.01.2012).

Головина А.С. Стратегическое управление деловой активностью субъектов малого и среднего предпринимательства // Российское предпринимательство. – 2013. № 18. - С. 20-33.

Информационный бюллетень ТПП РФ по вопросам малого предпринимательства в российской федерации за июнь 2010 года. URL: http://www.tpprf.ru/ru/activities/business-support/am/ (дата обращения: 23.12.2013).

Карх Д.А. [Стратегические направления повышения эффективности торговых услуг на отраслевом уровне](http://elibrary.ru/item.asp?id=13412372) // [Известия Иркутской государственной экономической академии](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=668712). 2010. [№ 2](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=668712&selid=13412372). С. 46-49.

1. Легкость ведения бизнеса в Российской Федерации // Сайт проекта «Ведение бизнеса». URL: http://russian.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/russia/ (дата обращения: 13.03.2013).

Мальцев А.А. [Реализация стратегии модернизации в мировой экономической практике](http://elibrary.ru/item.asp?id=18871334) // [Управленец](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1110944). 2012. [№ 9-10 (38)](http://elibrary.ru/contents.asp?issueid=1110944&selid=18871334). С. 52-58.

О долгосрочной государственной экономической политике. УКАЗ Президента РФ от 07.05.2012 N 596. URL: http://www.kremlin.ru/news/15232 (дата обращения: 18.07.2013).

Путин считает реальным создать в России к 2020 году 25 млн рабочих мест // Сетевое издание «Интерфакс». URL: http://www.interfax.ru/russia/news/312546 (дата обращения: 23.12.2013).

**STRATEGIC MANAGEMENT OF THE ENTREPRENEURIAL POTENTIAL OF THE POPULATION OF THE MUNICIPALITY FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIES**

**Pavel Leonidovich Glukhikh, candidate of economic Sciences, leading economist**

**Institute of economics of Ural branch of Russian academy of sciences,**

**620014, Yekaterinburg, Moskovskaya str. 29**

**E-mail: gluchih\_p\_l@mail.ru**

The article describes the approaches to the essence of the entrepreneurial capacity and the need for targeted control of this process. Based on the systematization of positive and negative effects from the implementation of the entrepreneurial potential of the conclusions about their impact on the economy of the municipalities. Developed by author's methodical provision of the assessment of the impact of the implementation of entrepreneurial capacity, and presents the results of its approbation in municipalities of the Sverdlovsk region. Grounded directions of strategic management of the socio-economic effectiveness of implementation of the entrepreneurial capacity in the municipalities, which aim to increase the positive and reducing the negative effects of this process.

**Keywords:**

Small entrepreneurship, implementation of entrepreneurial capacity, municipalities, socio-economic development of territories, strategic management, organization of entrepreneurship.

***УДК 338.45.01***

***ББК 65.3***

***ГРНТИ*** [***06.71.***](http://grnti.ru/?p1=06&p2=56&p3=25)***03***

**НЕОИНДУСТРИАЛИЗАЦИЯ: ЗАДАЧИ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ДЛЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ УРАЛА**

*Статья подготовлена в рамках выполнения гранта РГНФ № 13-32-01258 «Оценка потенциала новой индустриализации в регионах России»*

**Гуман Екатерина Олеговна, к.э.н., доцент**

**ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н.Ельцина», 620083, г. Екатеринбург, ул. Тургенева, 4**

**Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук**

**620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29**

**Электронный адрес: katya.human@mail.ru**

Статья посвящена рассмотрению задач и направлений развития металлургической отрасли в концепции «новой индустриализации». В работе проведен анализ металлургической отрасли Урала: представлены основные направления конкуренции, проанализированы источники спроса на металлопродукцию, сформулированы основные тенденции развития отрасли.

**Ключевые слова:**

Новая индустриализация, институты, малое и среднее предпринимательство, металлургическая отрасль, конкурентоспособность.

Научная парадигма рассматривает индустриализацию как процесс ускоренного социально-экономического перехода от традиционного этапа развития к индустриальному, с преобладанием в экономике промышленного производства. Тогда, под новой индустриализацией мы будем понимать процесс модернизации промышленного производства до актуального (в сравнении с мировыми аналогами) технологического уровня, позволяющего достичь инновационной технологической конкурентоспособности экономического производства на мировых рынках, и необходимого для обеспечения национальных интересов государства, в том числе, и на стабильную перспективу.

Актуальным объектом для неоиндустриализации на Среднем Урале является металлургическая отрасль.

Металлургия является одной из основных отраслей Российской экономики, и оказывает существенное влияние на макроэкономические и социальные показатели развития Российской Федерации.

Доля металлургической промышленности в ВВП страны составляет приблизительно 5 %, промышленном производстве около 18%, экспорте – 14 %, в налоговых платежах во все уровни бюджетов - более 5% [4].

По итогам 2012г. (по сравнению с предшествующим годом) индекс промышленного производства по виду экономической деятельности «металлургическое производство и производство готовых металлических изделий» увеличился на 1,6%; объем отгруженных товаров уменьшился на 89195 млн.руб [5].

Таблица 1

Показатели по группе «металлургическое производство и производство готовых металлических изделий»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | годы | | | |
| 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Индекс промышленного производства, % к предыдущему году | 85,3 | 112,4 | 102,9 | 104,5 |
| Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами, млн.руб. | 2393232 | 3423982 | 4045196 | 3956001 |

В настоящее время, существенное влияние на показатели эффективности металлургической отрасли оказывает мировой финансовый кризис, который закономерно перенес свое отрицательное влияние из финансовой сферы в сектор реальной экономики.

В металлургии Свердловской области развита черная и цветная металлургия, которая составляет 31% и 19 % соответственно от общего объема промышленного производства черной и цветной металлургии в России.

Крупнейшими предприятиями чёрной металлургии в Свердловской области являются Нижнетагильский металлургический комбинат (4/5 производства чугуна и 2/3 стали в Свердловской области), металлургические заводы в городах Серов, Верхняя Салда, Алапаевск. Цветной металлургии - медеплавильные комбинаты в городах Красноуральск, Ревда и Верхняя Пышма [3].

Таблица 2

Металлургические предприятия Свердловской области:

|  |
| --- |
| [Нижнетагильский металлургический комбинат (НТМК)](http://www.metaprom.ru/factories/ntmk.html) |
| [Металлургический завод им. А.К. Серова](http://www.metaprom.ru/factories/serovmet.html), входит в [Холдинг УГМК](http://www.metaprom.ru/factories/ugmk.html) |
| [Уралтрубпром – Уральский трубный завод](http://www.metaprom.ru/factories/uraltrubprom.html) |
| [Первоуральский новотрубный завод (ПНТЗ)](http://www.metaprom.ru/factories/pntz.html) |
| [ОАО «Уралэлектромедь»](http://www.metaprom.ru/factories/elem.html) - головное предприятие цветной металлургии в составе [ОАО «Уральская горно-металлургическая компания»](http://www.metaprom.ru/factories/ugmk.html) |
| [Богословский алюминиевый завод](http://www.metaprom.ru/factories/balumzavod.html). Принадлежит компании [«Русал»](http://www.metaprom.ru/factories/rusal.html) с 2007 года |
| [Уральский алюминиевый завод](http://www.metaprom.ru/factories/uralalyumzavod.html) - комплексное предприятие по производству глинозема и алюминия. Входит в состав компании [«Русал»](http://www.metaprom.ru/factories/rusal.html) |
| [ВСМПО-Ависма](http://www.metaprom.ru/factories/vsmpo.html) |
| [Ревдинский завод ОЦМ](http://www.metaprom.ru/factories/rzocm.html) |
| [Каменск-Уральский завод ОЦМ](http://www.metaprom.ru/factories/kuzocm.html) |
| [Качканарский ГОК "Ванадий"](http://www.metaprom.ru/factories/kach-gok.html). Входит в состав [ООО «Евраз Холдинг](http://www.metaprom.ru/factories/evrazholding.html)» с 2004 года |
| [Каменск-Уральский металлургический завод](http://www.metaprom.ru/factories/kumz.html) |
| [Северский трубный завод](http://www.metaprom.ru/factories/stz.html) - старейший металлургический завод на Урале, входит в состав [ОАО "ТМК"](http://www.metaprom.ru/factories/tmk.html) |
| [Синарский трубный завод](http://www.metaprom.ru/factories/stzavod.html) |

В связи с тем, что металлургическая отрасль является экспортно-ориентированной, факт вступления России в ВТО мог бы предоставить ей следующие преимущества:

1. увеличение рентабельности за счет курсовых разниц;
2. укрепление юридического механизма защиты прав на международных рынках [1];
3. расширение возможностей в применении технических и технологических обновлений.

На сегодняшний день металлургическая промышленность России на мировых и внутренних рынках конкурирует с такими странами как Китай, Япония, США по следующим направлениям:

* Производство стали;
* Производство стальных труб;
* Экспорт металлопродукции;
* Производство и экспорт алюминия;
* Производство и экспорт никеля;
* Производство титанового проката.

Сложность конкуренции для металлургической отрасли заключается в очевидном отставании технико-технологического уровня, который в настоящее время не позволяет достичь конкурентоспособности по ряду металлопродукции.

Источниками спроса на металлопродукцию являются металлопотребляющие отрасли. В наибольшей степени емкость металлургического рынка зависит от деятельности пяти отраслей (рис. 1).

Рис.1. Источники спроса на металлопродукцию

Причем, развитие внутреннего рынка в перспективе определяется государственной поддержкой стратегически-важных проектов и программ. К ним можно отнести национальные программы (в том числе снос ветхого жилья, и как следствие, строительство жилья), подготовку спортивных мероприятий мирового уровня (в том числе Сочи 2014), развитие оборонно-промышленного комплекса, модернизация инфраструктуры жилищного хозяйства, строительство газо - и нефтепроводов, разработка и освоение новых месторождений нефти и газа, авиа- и судостроения, атомной энергетики, транспорта.

Технологическое отставание и неконкурентоспособность металлургии объясняются рядом факторов:

* низкое (по сравнению с основными конкурентами) качество используемого минерального сырья,
* значительный износ основных фондов предприятий,
* неразвитость малого и среднего предпринимательства в металлургической отрасли (способных добавить инновационность в процессы добычи и переработки металлов),
* недостаток квалифицированных кадров,
* энергозатратность,
* отрицательное влияние на экологию регионов,
* практическое отсутствие в производстве металлопродукции высоких переделов.

Но, на наш взгляд, сегодня необходимо говорить не только об экономической эффективности и конкурентоспособности металлургической отрасли, но и о соотношении рентабельности металлургии с национальными интересами. То есть металлургия должна быть видом национально-ориентированного предпринимательства [2]. Во-первых, металлургия является базовой отраслью для ряда социально-значимых отраслей, в том числе для оборонной промышленности. И, во-вторых, металлургическое производство существенно влияет на экологию регионов. Это обстоятельство выводит задачу неоиндустриализации металлурги в разряд наиболее актуальных на сегодняшний день.

Институциональные и структурные преобразования в металлургии в первую очередь должны коснуться таких направлений как:

- биометаллургия;

- гидрометаллургия (технологии чанового выщелачивания);

- малая инновационная металлургия.

Данные задачи предполагают одновременную модернизацию образовательного комплекса.

Акцентирование внимания на национальных социально-экономических интересах обусловлено тем, что в настоящее время существенное влияние на экономику государств оказывают новые геополитические факторы и мировые экономические тенденции, такие, как:

* Формирование новых сильных экономик (Китай, Индия, Латинская Америка, Южная Корея, Мексика).
* Формирование золотовалютного резерва развивающимися странами.
* Эмиссия мировых валют.
* Не соответствие темпов роста мировых финансовых и реальных активов.

**Список литературы**

1. Всемирный банк в России. Доклад об экономике России. Поддержка роста и снижение рисков. №27,апрель 2012г./ Официальный сайт Всемирного банка URL: http://www.worldbank.org/content/dam/Worldbank/document/eca/RER29-RUS.pdf(дата обращения 06.11.2013г.)
2. Гуман Е.О. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИЗУЧЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА В УСЛОВИЯХ АКТУАЛЬНЫХ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫХ ХОЗЯЙСТВЕННЫХ РИСКОВ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 5;   
   URL: [www.science-education.ru/111-10450](http://www.science-education.ru/111-10450) (дата обращения: 10.11.2013).
3. Свердловская область - промышленность и предприятия Свердловской области / Межотраслевой промышленный интернет-портал. URL: http://www.metaprom.ru/regions/sverdlovskaya\_obl.html (дата обращения 06.11.2013г.)

Стратегия развития металлургической промышленности России на период до 2020 года / Официальный сайт Министерства промышленности и торговли РФ. URL: http://www.minprom.gov.ru/activity/metal/strateg/2 (дата обращения 07.11.2013г.)

1. Федеральная служба государственной статистики/Официальный сайт URL: www.gks.ru(дата обращения 01.11.2013г.)

**NEOINDUSTRIALIZATION: TASKS AND DIRECTIONS OF DEVELOPMENT FOR THE METALLURGICAL INDUSTRY IN THE URALS**

**Guman E.O. candidate of economic Sciences**

**Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin, Institute of state management and business**

**620083, Ekaterinburg, street of Turgenev, 4;**

**Institute of economy of Ural branch of Russian Academy of Sciences**

**620014, Ekaterinburg, street of Moscow, 29**

**E-mail: katya.human@mail.ru**

The article is devoted to tasks and directions of development of metallurgical branch in the concept of «new industrialization». In work the analysis of the metallurgical industry in the Urals: the main directions of competition, analyzed sources of demand for metal products, formulated the basic trends in the industry.

**Keywords:**New industrialization, institutions, small and medium enterprises, metallurgical industry, competitiveness.

***УДК 338.24***

***ББК 65. 050 2я 73***

***ГРНТИ 06.61.01***

**ТЕХНОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**Елохов Александр Михайлович, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»,**

**профессор НОУ ВПО «За­падно-Ураль­ский ин­ститут экономики и права»,**

**Елохова Татьяна Александровна, специалист научного отдела**

**НОУ ВПО «За­падно-Ураль­ский ин­ститут экономики и права»,**

**г. Пермь, ул. Сибирская, 35, литер «Д».**

**Электронный адрес: e-mail: kafedraepm@mail.ru**

Одной из проблем низкой эффективности социально-экономического развития муниципалитетов является, по мнению авторов, методическая неоднородность технологии разработки стратегических документов. Раскрывается авторский подход к трактовке технологии разработки концепции, политики, стратегических планов и программ на муниципальном уровне.

**Ключевые слова:**

Технология, мониторинг, концепция, стратегическое планирование, программно-целевое управление.

Разработка стратегического плана развития муниципальных образований представляет собой один из самых востребованных методов современного муниципального управления. К настоящему времени в науке и практике сформировались различные точки зрения по вопросу последовательности процесса стратегического планирования (табл. 1).

# Таблица 1

Сравнение некоторых алгоритмов муниципального стратегическогопланирования

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Санкт-Петербург** | **Екатеринбург** | **Тольятти (Самарская область)** | **Нижний Новгород** | |
| 1. Анализ ситуации | 1.Определение миссии | 1. Анализ внутренних возможностей | 1. Разработка целей | |
| 2.Выявление проблем | 2.Формулировка системы целей | 2.Анализ стартовых условий | 2.Анализ проблем | |
| 3. Постановка целей | 3. Оценка исходной ситуации | 3.Анализ внешних факторов | 3. Анализ ситуации | |
| 4.Определение задач и мер | 4. Выявление проблем | 4.Разработка целей | 4.Стратегические направления | |
| 5.Частные стратегии | 5.Выявление стратегий развития | 5.Интегральная оценка ситуации | 5.Оценка вариантов развития | |
| 6.Обсуждение, доработка, согласование | 6.Определение программ | 6.Выявление ограничений и предпосылок | 6 Прогноз развития | |
| 7. Утверждение | 7.Обсуждение и утверждение | 7.Генерация стратегий | 7.Расчет ресурсов | |
| 8. Реализация | 8. Реализация | 8.Оценка стратегий | 8.Программы развития | |
| 9. Мониторинг | 9. Мониторинг | 9.Выбор стратегий | 9.Управление реализацией | |
| **Проект TACIS** | **Многоступенчатое планирование (США)** | **Ф. Хейвуд**  **(Канада)** | | **Р. Бейли**  **(США)** |
| 1. Оценка ситуации | 1. Анализ тенденций | 1. Дискуссия о целях | | 1.Цели и пути |
| 2.Разработка целей | 2.Прогноз | 2.Методы оценки | | 2.Прогноз тенденций |
| 3.Принятие целей | 3.Цели и задачи | 3.Цели и возможности | | 3.Оценка внутренних активов |
| 4.Разработка стратегического плана (СП) | 4. Оценка альтернатив | 4.Принятие плана | | 4.Адаптация организационной  структуры |
| 5. Обсуждение и утверждение СП | 5.Выбор плана | 5.Исполнение | | 5.Реализация плана |
| 6. Реализация СП | 6.Детализация плана |  | | 6.Оценка достижений |
| 7. Мониторинг СП | 7.Реализация плана |  | | 7.Внесение корректив |
| 8. Корректировка плана | 8.Мониторинг |  | |  |

Цикл стратегического управления должен опираться на соответствующую технологию, т.е. процесс проектирования управленческих действий. Сравнительный анализ рассмотренных алгоритмов показывает, что они имеют различную технологию исполнения. Между тем, процесс стратегического управления последовательно включает анализ внешней и внутренней среды, определение миссии и целей деятельности, основных стратегических приоритетов развития муниципалитета, политики. На следующем этапе разрабатываются формы и методы реализации стратегии в виде планов программ. Последний этап включает оценку и контроль запланированных действий, выявление отклонений и корректировку всех элементов модели.

Мониторинг проводится по общей схеме: сбор и накопление информации; обработка информации и расчет необходимых дополнительных показателей; анализ информации; краткосрочный прогноз, расчет интегральных показателей; рекомендации; подготовка и выпуск информационного бюллетеня. В терминах процессного описания технология мониторинга может быть описана следующей укрупненной схемой (рис.1).

Сбор, накопление,

систематизация, обработка и выдача информации

Социально-экономическая ситуация

|  |
| --- |
| Социально-экономическое развитие |

Статистическая информация

Краткосрочный прогноз

Анализ информации

Результаты социологических опросов

Расчет интегральных показателей

Приоритеты и рекомендации

Рис.1. Укрупненная процессная модель технологии мониторинга

На основе анализа полученной мониторинговой информации осуществляется переход к оценке проблем развития города и прогнозированию. Прогноз нацелен на выявление ожидаемых последствий существования проблемных ситуаций. По результатам анализа и прогнозирования разрабатываются конкретные варианты решений, направленные на улучшение ситуации, устранение вскрытых анализом недостатков, определяются приоритеты.

Формулировка проблемы позволяет перейти к концепции - идеологической (установочной) части стратегии социально-экономического развития муниципального образования. В работе с концепциями развития города выделяются две стадии, которые состоят из пяти основных этапов, обязательных для всех видов концепций (табл. 2):

###### Таблица 2

Процедурная схема разработки и реализации концепции развития города

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Стадии и этапы работ | Исполнитель | Содержание работ | Срок выполнения | Итоговый документ | Движение документа |
| А. Разработка проектов и утверждение общей и локальных концепций: |  |  |  |  |  |
| 1. Принятие решения о разработке проектов концепций | городская Дума | Решение о необходимости разработки концепций | В течение  2 месяцев после выборов Думы | Решение Думы | Передается Главе города |
|  | Глава города | Постановления о разработке концепции | Через 2 месяца от выбора Главы города | Постановление Главы города | Руководителю работы |
| 2. Организация работы | Руководитель работы | Подготовка конкурса или договоров со сторонними разработчиками. | Срок определен  Главы города | Договоры | По назначению (финансовое управление, бухгалтерия, разработчики) |
|  |  | Подготовка календарного плана, утверждение Заказчиком |  |  |  |
|  |  | Оперативный контроль работ |  | Календарный план | Заказчику концепций |
| 3.Формирование проекта концепций | Разработчик | Полный цикл работ по разработке, | Срок по договорам, календарным планом | Проект концепции (первый вариант) | Передается руководителю работ для предоставления в КПРГ |
| 4. Экспертиза и оценка проекта | (КПРГ) | Подготовка заключения, согласование проекта, | В течение 2 недель после получения проекта | Заключение КПРГ). Лист согласования | Передаются руководителю работ для дальнейшего согласования или доработки |
|  |  | Повтор процедур для доработанного проекта (2 вариант) | 1 неделя | Заключение КПРГ. Лист согласования | Передаются руководителю работ для дальнейшего согласования |
|  | Руководитель работ | Согласование проекта | Сроки календарно-го плана. | Лист согласования | Хранится у руководителя работ |
|  |  | Организация обсуждений и корректировки проекта |  | Протоколы совещаний. | Передаются разработчику для корректировки проекта |
|  | Разработчик | Корректировка проекта концепции | Сроки календарного плана | Откорректированный проект | Передается руководителю работ для представления в КПРГ |
|  | КПРГ | Организация внешней экспертизы проекта | В течение  2-х недель | Отзывы внешних экспертов | Представляются в коллегиальные органы и на Думу |
|  | Руководитель работ | Организация обсуждения проекта на коллегии при Главе города | Сроки календарногоплана | Перечень замечаний и рекомендаций | Передаются разработчику для дальнейшей работы |
|  | Разработчик | Устранение замечаний в проекте концепции | Сроки календарного плана | Окончательный вариант концепции | Передается руководителю работ для представления в Думу |
| 5. Утверждение концепции | Руководитель работ (с КПРГ) | Представление проекта на рассмотрение Думой | Сроки календарного плана |  |  |
|  | Дума | Рассмотрение проекта на заседаниях комиссий | По плану Думы | Решение комиссий |  |
|  |  | Принятие решения об утверждении Концепции на заседании Думы | По плану Думы | Решение городской Думы | Передается всем подразделениям администрации города, разработчику, руководителю работ |
| **Б.** Реализация концепции: |  |  |  |  |  |
| 1. Разработка планов и программ | КПРГ | Организация разработки планов и программ в подразделениях администрации | В течение месяца после утверждения концепции | Перечень программ. График разработки | Доводится до всех участников разработки |
|  |  | Методическое руководство разработкой планов и программ. | Постоянно в период разработки |  |  |
|  | Участники разработки | Разработка проектов в соответствии с графиком | По срокам графика | Отраслевые проекты | Передаются в КПРГ |
|  | КПРГ | Разработка проекта сводного плана развития города | По срокам графика | План развития города на 5 лет | Передача на утверждение Главе города и в Думу |
|  |  | Формирование пакета проектов целевых программ КПРГ | По календарным планам | Пакет целевых программ | Передача на утверждение Главе города и в Думу |
|  | Дума | Рассмотрение проектов планов и программ в комиссиях. | По  плану Думы | План развития города на 5 лет | Передается Главе города и всем исполнителям |
| 2. Контроль реализации планов и программ | КПРГ | Мониторинг выполнения целевых программ | По полугодиям | Бюллетень мониторинга | Передается всем подразделениям администрации |
|  |  | Получение отчетов о выполнении планов и программ | 1 раз за год | Отчеты о выполнении планов и программ | Используются для подготовки сводных отчетов |
|  |  | Подготовка годового отчета | В течение 1 месяца после получения отчетов | Годовые отчеты | Представляют Главе города и Думе |
|  |  | Ежегодное согласование программ с проектом бюджета | 1 раз в год | Планы и программы | Представляются Главе города и Думе на утверждение |
|  | Заказчики концепции | Оперативный контроль | Постоянно в течение года |  |  |
|  | Финансовое управление | Финансирование планов и программ развития города | Постоянно в течение года |  |  |
|  | Контрольно-счетная палата | Контроль целевого использования бюджетных средств | Периодически по (плану палаты) |  |  |

В результате синтеза стратегических целей и системы ограничений (правовых, ресурсных, временных) формируется система **стратегических приоритетов**, т.е. тех направлений деятельности, которые наиболее эффективны в каждый конкретный момент времени и реально достижимы в обозримом будущем. Технология процесса стратегического планирования развития МО представлена на принципиальной схеме (рис. 2*)*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Анализ и оценка социально-экономического состояния и возможностей развития МО, конкурентных преимуществ | |  | |  |  | **4**Подготовка документа Концепция стратегического развития МО | | | |
|  |  | |  | | | |  |  |
| Выявление проблем, определение тенденций развития МО, прогноз на период стратегического планирования. |  | | **3**Выбор приоритетов и ранжирование целей и задач в соответствии с выбранными приоритетами МО | | | |  | **5**Определение условий и ограничений, обеспечивающих реализацию выбранной стратегии |
|  |  | |  | | | |  |  |
| **1**  Определение долгосрочных целей развития МО |  | | **2** Определение задач, обеспечивающих достижение поставленных целей | | | |  |  |
|  |  | |  | | | |  |  |
| **10** Корректировка целей и задач развития МО |  | |  | | | |  |  |
|  |  | |  | | | |  |  |
| **9** Оценка результатов реализации стратегии |  | | **7** Реализация стратегии | | | |  | **6** Определение стратегических приоритетов развития МО |

**8**. Достигнутые результаты (цели)

Рис. 2. Принципиальная схема процесса стратегического планирования развития МО

Механизм стратегического управления комплексным социально-экономическим развитием муниципального образования в настоящее время в основном базируется на целевых программах, которые составляют конкретное содержание концептуальных и плановых документов, то следует рассмотреть технологию разработки и оценки программ. Разработка программы представляет многократный цикл последовательных операций. рис. 3. Циклическая разработка всей программы в несколько итераций позволяет на каждом круге уточнять цели и задачи более четко выявлять ресурсные потребности и возможности эффективной реализации программы в целом. На основе предварительных разработок инициатору надлежит составить заявку на программу, содержащую информацию, требуемую для принятия решения о разработке и осуществлении программы. Заявка передается в муниципальный орган, уполномоченный осуществлять отбор проблем для программной разработки.

Анализ Оценка

проблем ограничений,

прогнозы

Формулирование Развертывание

целей и задач целей и задач

Выявление проблем установка

Разработка системы мероприятий

Построение Отбор лучшего

Альтернативных варианта

вариантов программы

Разработка проекта программы

Рис. 3. Технология разработки целевой программы

В случае согласия с внесенным предложением Дума принимает решение о разработке проекта городской целевой программы. Возможное наполнение технологии разработки городских целевых программ (ГЦП) показано в табл. 3.

Таблица 3

Содержание этапов технологии разработки городской целевой программы

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Ответственный | Срок | Результат (документ) | Движение документа |
| Представление предложений на разработку ГЦП | Инициаторы разработки | В течение года | Предложение на разработку ГЦП | Поступает в КПРГ |
| Независимая экспертиза предложений на разработку ГЦП | Программный орган (КПРГ) | В течение 2 недель с момента поступления | Экспертные заключения о целесообразности разработки ГЦП | Экспертные заключения прилагаются к пакету документов |
| Программный анализ предложений на разработку ГЦП | КПРГ | В течение недели | Заключение КПРГ о целесообразности разработки ГЦП | Направляется инициатору разработки ГЦП |
| Рассмотрение предложений на разработку ГЦП на заседании комиссий Думы | Комиссии  Думы | За 1 неделю до заседания комиссии | Решение комиссий Думы рассмотреть вопрос о разработке ГЦП | Документы направляются на рассмотрение заседания Думы |
| Обсуждение предложений о разработке ГЦП на заседании Думы | Депутаты Думы | В соответствии с и планом работы Думы | Решение Думы о разработке ГЦП | Решение Думы направляется руководителям ГЦП, КПРГ |
| Разработка проекта ГЦП | Руководитель ГЦП | В сроки по решению Думы | Проект ГЦП | Направляется в КПРГ для экспертизы |
| Независимая экспертиза проекта ГЦП | КПРГ | В течение 2 недель от поступления в КПРГ | Экспертные заключения. | Прилагается к пакету документов |
| Программный анализ | КПРГ | В течение недели от получения заключений | Заключение КПРГ на проект ГЦП с учетом результатов экспертизы | Направляются руководителю ГЦП, прилагается к пакету документов |
| Программный анализ всего комплекса ГЦП на следующий год | КПРГ | После поступления проектов по всем ГЦП, | Результаты анализа проектов ГЦП | КПРГ представляет результаты руководству города |
| Согласование проекта ГЦП | Руководитель ГЦП | За 2 недели до заседания Думы | Пакет документов согласования | Пакет документов направляется в Думу |
| Финансовая и правовая экспертиза | Контрольно-счетная палата | По регламенту работы Думы | Заключения палаты | Учитывается комиссиями Думы |
| Рассмотрение проекта ГЦП на заседании Думы | Комиссии Думы | За 1 неделю до заседания Думы | Решение комиссий Думы | Прилагается к пакету документов. |
| Обсуждение проекта ГЦП на заседании Думы | Депутаты Думы | По регламенту и плану работы Думы | Решение Думы о принятии ГЦП | Решение Думы направляется руководителям ГЦП, КПРГ. |

Процесс принятия и реализации целевых программ должен регламентироваться специальным нормативным актом - решением городской Думы "О порядке разработки и реализации городских целевых программ".

Контроль реализации ГЦП, на наш взгляд, должен проводиться ежегодно на основе отчетов о выполнении ГЦП за прошедший год, анализа финансирования за год по разделу "Городские программы", представленного финансовым управлением администрации города, данных социально-экономического мониторинга за рассматриваемый год, результатов социологических опросов населения и другой информации. Контроль реализации ГЦП включает и конкретные социальные исследования, аналитико-стоимостные методы (анализ затрат, анализ "затраты-выгода", анализ "затраты-результат"). Результаты контроля реализации ГЦП представляются в докладе о влиянии ГЦП на социально-экономическую ситуацию в городе, направляемом руководству города, городской Думе и руководителям ГЦП. Возможная технология контроля реализации ГЦП показана в табл.4.

Таблица 4

Технология контроля реализации ГЦП

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этапы | Ответственные | Срок | Результат (документ) | Движение документа |
| Отчет о ходе реализации ГЦП | Руководители ГЦП | До 10 числа месяца, следующего за отчетным | Сведения о выполнении ГЦП за отчетный период по установленной форме | Направляется в программный орган (КПРГ) |
| Отчет о реализации ГЦП за прошедший год | Руководители ГЦП | до 20.01 | Отчет о реализации ГЦП за прошедший год | Направляется в программный орган (КПРГ) |
| Программная оценка выполнения ГЦП | Программный орган (КПРГ) | до 10.02 | Отчет о результатах выполнения ГЦП за год | Отчет представляется руководству города и Думы |
| Согласование отчета о выполнении ГЦП за год: | Руководитель | Не менее чем за 2 недели до заседания Думы | Пакет документов с подписанным листом согласования, | Подписывается Главой города и передается в Думу |
| Финансовая и правовая экспертиза | Контрольно-счетная палата | В соответствии с регламентом работы | Заключения | Учитывается Комиссиями Думы |
| Рассмотрение отчета на комиссиях Думы | Комиссии Думы | За 1 неделю до заседания Думы | Решение комиссий Думы | Прилагается к пакету документов |
| Обсуждение отчета на заседании Думы | Депутаты Думы | В соответствии с регламентом и планом работы | Решение Думы об утверждении отчета | Решение Думы направляется руководителям ГЦП, КПРГ |
| Программная оценка реализации ГЦП за прошедший год | КПРГ | к15.04 | Ежегодный доклад о влиянии ГЦП на социально-экономическую ситуацию в городе | Доклад представляется руководству города и Думы, руководителям ГЦП |

Рассмотренные технологии позволяют повысить эффективность формирования стратегии и ее реализации с помощью планов или программ социально-экономического развития муниципального образования.

**THE TECHNOLOGY OF STRATEGIC MANAGEMENT IN SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF MUNICIPALITY**

**А.М.Elokhov, сandidate of Economic Sciences, associate professor**

**Perm State National Research University, the city of Perm, 15 Bukireva St,**

**professor of Entrepreneurship and Management department at West-Ural Institute of Economics and Law.**

**T.A.Elokhova, manager ofResearch department**

**West - Ural Institute of Economics and Law, the city of Perm, 35D Sibirskaya St.**

**E-mail: kafedraepm@mail.ru**

According to authors of this article, one of the most significant problems of law effectiveness in socio - economic municipalities development is the methodological heterogeneity in technology development of strategic documents. This abstract reveals author's approach to the interpretation of technology development of concept, policy, strategic plans and programs at the municipal level.

**Keywords:**

Technology, monitoring, concept, strategic planning, program-oriented management.

***УДК 338.2***

***ББК 65.04.000 (2 Рос)***

***ГРНТИ 06.39.31***

ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ СФЕРЫ ЖКХ

В УСЛОВИЯХ РЕФОРМИРОВАНИЯ И ФОРМИРОВАНИЕ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ

Клименков Геннадий Владимирович, к.т.н., доцент, зав.сектором

Пермский филиал ФГБУН «Институт экономики УрО РАН»,

614000, г.Пермь, ул.Ленина 13а

Электронный адрес: kgv\_perm@mail.ru

Дается анализ докладов и решений на Совещании в ГД ФС РФ по развитию ЖКХ как организационно-экономической саморазвивающейся рыночной структуре.

**Ключевые слова**:

Жилищно-коммунальное хозяйство, управление развитием ЖКХ

В Москве (4июня 2013 года) по поручению депутатов ГД ФС РФ нами было подготовлено и проведено Совещание в ГД ФС РФ по выработке основных положений политики в области развития ЖКХ. В работе Совещания приняли участие, представители профильных министерств и ведомств РФ, представители власти регионов, МО, руководители профессиональных объединений предпринимателей в сфере строительства и ЖКХ, ТСЖ, представители промышленных и строительных компаний, науки и образования, другие приглашенные лица. Совещание явилось базовым по формированию политики ЖКХ в РФ.

Были подготовлены и обсуждены следующие доклады: «*О ходе реализации программы капитальных ремонтов и реконструкции многоквартирных домов в РФ»; «Интегральное устойчивое территориальное развитие»*; *«Деятельность национального фонда по развитию малого и среднего предпринимательства по работе с инвестиционными проектами регионов с целью активизации привлечения западного ссудного капитала для реализации проектов регионального развития»*; «*Организация системы управления развитием сферы ЖКХ в условиях реформирования»*; «*Взаимодействие управляющих компаний, ТСЖ, РСО и МО с целью выработки эффективной политики развития ЖКХ»*; «*Система стандартизации и сертификации в сфере ЖКХ»*; «*Проблемы эксплуатации жилищного фонда России и реформирование ЖКХ»*; «*ЖКХ в условиях реформ»*; «*Формирование тарифной политики в сфере ЖКХ»*; «*Деятельность Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии в сфере ЖКХ»*; «*Формирование региональной программы капитального ремонта многоквартирных домов (МКД) в соответствии с требованиями Жилищного кодекса»*; «*Решение вопросов по тарифам в сфере ЖКХ»*; «*Новые технологии в области асбесто-цементной промышленности для массового строительства малоэтажного индивидуального жилья и тепловых сетей»*; «*Техническое, санитарное и экологическое регулирование в жилищном законодательстве России»*.

**В ходе обсуждения проблем ЖКХ участники совещания отметили следующее.**

1. Большинство инициатив по решению вопросов, связанных с реорганизацией системы управления жилищным фондом, проводились административными методами, а не за счет активной позиции собственников жилья (потребителей жилищно-коммунальных услуг) или их объединений. Кроме того, существующие подходы по решению рассматриваемых вопросов по организации системы управления развитием сферы ЖКХ не в полной мере отвечают условиям и характеру востребованного на сегодняшний день социально ориентированного управления жилищным фондом, что и обусловило необходимость выработки концептуальных решений на новом качественном уровне Стратегического совершенствования системы управления жилищным фондом, которые должны найти отражение в формируемых программных мероприятиях и ожидаемых результатах.

С другой стороны, обеспечить развитие среды проживания горожан без надежно функционирующих, экономически эффективных и экологически безопасных инженерных систем жизнеобеспечения невозможно. Решение данных вопросов должны найти отражение в проекте Стратегического плана в виде программных мероприятий и ожидаемых результатов

Сформулированные цель и задачи, методы и инструменты реализации стратегических программ «Совершенствование системы управления жилищным фондом» и «Развитие современных инженерных систем жизнеобеспечения» должны соответствовать главной целевой установке – обеспечение растущих потребностей населения современными условиями комфортности жилья, повышение качества жилищно-коммунальных услуг, повышение уровня безопасности жилья, инженерно-технической инфраструктуры и обеспечение энергобезопасности города.

2. Кластерная технология, по мнению ученых, наиболее полно отвечает той модели управления реформой ЖКХ, которая позволит с наибольшей результативностью осуществить рыночные преобразования на основе соблюдения интересов всех агентов рынка ЖКУ. Это возможно благодаря тому, что технология предусматривает равноправное участие в данном процессе заинтересованных субъектов экономических отношений, может явиться координирующим и консолидирующим фактором формирования устойчивой тенденции развития ЖКХ, что обеспечит повышение его конкурентоспособности.

3. Цель создания законодательства, способствующего внедрению рыночных отношений, Жилищным кодексом не достигнута, а требования кодекса способствуют криминализации отрасли, обеспечивающие получение сотен миллиардов рублей в год не обремененной затратами прибыли.

За пределами современных представлений находятся требования ЖК РФ, посвященные организации и управлению технической эксплуатации домов (в соответствии с терминологией ЖК РФ «Содержание и ремонт»).

Состояние жилищного фонда (ЖФ) страны близко к ветхому в условиях непрерывно растущего физического износа, при отсутствии мер его ограничения или исключения становится реальной угрозой массового выхода ЖФ в аварийное состояние. Устранить эту угрозу можно только мерами, ограничивающими физический износ, в том числе эксплуатацией домов по регламенту «техническая эксплуатация», в соответствии с «Правилами и нормами технической эксплуатации жилищного фонда».

4. Поставка в дома ресурсов (вода, тепло, газ, электроэнергия) осуществляется с использованием стационарных дорогостоящих сетей и устройств, что монополизирует положение поставщиков в связи с исключением у потребителя возможности выбора поставщика. Это обстоятельство требует всеобъемлющего государственного контроля, регулирования и нормирования условий поставки и тарифов ресурсов. Приоритетным направлением этой работы должно стать определение нормативных показателей затрат на основные материалы, трудовых, знергетических и других на единицу поставляемых ресурсов.

Регламентируемые ЖК РФ способы определения стоимости работ пропорционально площади квартиры собственника противоречат здравому смыслу и техническому регулированию, в соответствии с которым стоимость работ определяется стоимостью и количеством затраченных ресурсов.

Требования и регламенты ЖК, не предусматривающие контроль выполнения работ и квалифицированную приемку количества и качества выполненных работ, противоречат требованиям технического регулирования.

5. Система управления качеством, являясь составной частью общей системы управления организации, должна обеспечивать достижение необходимого уровня качества предоставления ЖКУ, определяемого либо требованиями нормативно-технических документов, либо условиями договора. Предложено построение деятельности в системе управления качеством и конкурентоспособности осуществлять с применением методов и использования *требований стандарта ИСО 9001:2008*.

Серия стандартов ISO 9000 неоднократно пересматривалась. *Первая версия* была подготовлена в 1987 году. *Вторая версия* была выпущена в 1994 году и представляла собой уточненную версию 1987. *Третья версия* была разработана в 2000 году. Версия 1994 года была радикально пересмотрена. *Четвертая версия* стандарта вышла разобщенно - в 2005 году был выпущен стандарт ISO 9000-2005, в 2008 и 2009 годах были опубликованы стандарты ISO 9001 и 9004. Несмотря на ожидавшийся полный пересмотр версии 2000 года, ТК176 решил ограничиться «косметическими» правками - исправлением неточностей и разночтений. Причинами отказа от существенных изменений и задержки с выпуском новой версии были названы желание продлить срок действия существующих сертификатов у организаций, т.е. сохранить статус-кво в сертификационном бизнесе. Выход *пятой версии* стандартов запланирован на 2013 год.

Стандарты серии ISO 9000, принятые более 190 странами мира в качестве национальных, применимы к любым предприятиям, независимо от их размера, форм собственности и сферы деятельности.

6. Существует объективная ***необходимость в разработке муниципальных правил предоставления ЖиКУ***. *В основу* данных правил *должен быть положен* ***стандарт качества на ЖиКУ***, являющийся обязательным приложением к договору между конечным потребителем и управляющими компаниями (УК). Кроме того, правила должны содержать механизмы, обеспечивающие полноценную защиту прав и законных интересов конечных потребителей ЖКУ.

***«Стандарт предоставления жилищных услуг»*** для потребителя может быть разработан на основе комплексного подхода к системе управления качеством ЖКХ.

***Стандарты качества жилищных услуг*** призваны стать нормативной основой для поддержания реального уровня качества предоставляемых услуг.

Особо важное значение имеет разработка *стандарта на следующий вид услуги, обеспечение минимального эффективного срока эксплуатации элементов жилого дома*, который является основой расчета тарифа по социальному найму.

Стандарт должен быть компактным, доступным для понимания потребителем документом, являться обязательным приложением к договору на оказание ЖКУ, в котором представлен график ремонта и замена элементов жилого дома или внутридомового оборудования.

Таким образом, у жильца появляется ясность, какие виды жилищных услуг оказываются и в какие сроки оплачиваются.

***Стандарты качества коммунальных услуг*** призваны стать нормативной основой для поддержания реального уровня качества предоставляемых услуг.

***«Стандарты предоставления коммунальных услуг»*** для потребителя могут быть разработаны на основе комплексного подхода к системе управления качеством ЖКХ.

7. С выходом Указа Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 597 “О мероприятиях по реализации государственной социальной политики”, завершилась многолетняя (с 2006 года) дискуссия о переходе к регулированию социально-трудовых отношений в России на основе ***профессиональных стандартов***. Правительству Российской Федерации дано поручение: «… разработать к 2015 году и утвердить не менее 800 профессиональных стандартов».

Российским союзом промышленников и предпринимателей (РСПП), НИИ труда, при поддержке Минобрнауки и Минсоцздравразвития России, уже разработаны порядка 70 профессиональных стандартов в различных отраслях экономической деятельности.

Использование профессионального стандарта несет в себе очевидные преимущества для работников, работодателей и образовательных учреждений, помогая:

-оценить необходимость повышения профессионализма работников организации;

- определить, соответствует ли человек должности, на которую он претендует или занимает на всех стадиях социально – трудовых отношений (после окончания ВУЗа, в ходе трудоустройства и в процессе трудовой деятельности);

-активизировать мотивацию работников к эффективности и качеству труда, что, в конечном итоге повысит эффективность работы предприятий строительства и ЖКХ.

8. Региональная система сертификации профессиональных квалификаций работников организаций ЖКХ на основе профессионального стандарта**‒**эффективная система независимой оценки и сертификации профессиональных квалификаций работников ЖКХ является залогом:

- повышения качества трудовых ресурсов в области ЖКХ;

- повышения качества подготовки квалифицированных специалистов в области ЖКХ.

9. Состояние жилищно-коммунального комплекса характеризуется: интенсивным, ускоряющимся во времени физическим износом Жилищного фонда; неудовлетворительным организационно-управленческим уровнем технической эксплуатацией домов; деградацией ремонтно-строительных организаций; уменьшением количества и ухудшением качества ремонтных работ; отсутствием контроля выполнения и приемки работ, что создает условия не выполнения оплаченных работ - криминализация деятельности обслуживающих организаций; отсутствием конкурентных рыночных условий в сфере технической эксплуатации домов; рецидивами не обоснованного принуждения жителей домов к оплате не получаемых услуг.

10. Сложившееся положение создано реализацией требований и регламентов введенного в 2005 году Жилищного кодекса РФ, неизбежно формирующее указанное негативное состояние ЖКХ:

10.1. В соответствии с ЖК РФ основной целью обслуживания домов является обеспечение сохранности (способности строительных элементов и домов противостоять старению и отрицательному влиянию среды до ввода их в эксплуатацию), а не долговечности (эффективной работоспособности до наступления предельного состояния при установленной системе ремонтов). Обслуживание домов регламентируется по правилам «Содержания и ремонта» сокращающими количество или упраздняющими текущие ремонты, а не по правилам «Технической эксплуатации», предусматривающими ликвидацию на ранней стадии неисправностей возникающих в процесс эксплуатации, что является непреложным условием обеспечения долговечности строительных элементов и домов. Сокращение или упразднение текущих ремонтов ведет: к интенсификации физического износа в 1,5-3,0 раза в год (затраты на восстановительные работы 1% износа жилого фонда страны превышает 600 млрд.руб.), сокращению длительности периода между капитальными ремонтами, увеличению стоимости капитальных ремонтов.

10.2. В соответствии с принятыми правилами оценки, три уровня определяют эффективность деятельности отраслей материального производства: технический, технологический и организационно-управленческий. Регулирование первых двух (технического и технологического), в основном является прерогативой технического регулирования; значительная часть организационно-управленческих отношений требуют правового регулирования.

ЖК РФ регламентирует две организационно-управленческие структуры в сфере технической эксплуатации домов: правления и Управляющие компании.

Правления — организационная структура созданная в 70-х годах. Правление, избираемое из числа членов кооператива, состоит, как правило, из лиц (врачей, спортсменов, зоологов, парикмахеров и т.п.) не имеющих строительной подготовки и, следовательно, не способных обеспечивать функции управления технической эксплуатацией дома по своим профессиональным возможностям и, в связи с этим, выполняющими роль представительской приемки работ.

Такое функциональное состояние правления полностью соответствовало условиям и установкам того времени: в условиях всеобъемлющего контроля и подробных инструкций на все виды работ.

По данным, непрерывно отслеживаемого специалистами обслуживающих организаций, состояния строительных элементов домов структурами общегосударственной системы учета и контроля Жилищного фонда (статистическими, бухгалтерскими и оперативно-техническими) формировался учет их состояния и разрабатывались оперативные планы технической эксплуатации домов. Контроль выполняемых работ осуществлялся службами вышестоящих и внешних по отношению к хозяйству органов: народный контроль, финансовый отдел, государственный банк.

В изменившихся в 90-х годах условиях правления сами должны определять работоспособность строительных элементов домов, необходимость и объем их восстановления, осуществлять контроль и приемку ремонтных работ, в связи с этим в состав правлений должны включаться опытные строители. Поэтому состав структуры, обязанности и ответственность правлений необходимо пересмотреть с разработкой положения о правлении, содержащего необходимые обоснования.

Шестилетний опыт управления технической эксплуатацией домами Управляющими компаниями, показал, что, в большинстве своем, они не являются эффективными организаторами и руководителями работ. Дома не обеспечиваются правовой и технической документацией; не устраняются недоработки, допущенные при приемке домов; не обеспечивается эффективная работа субподрядчиков; не выполняются условия, предусмотренные договором.

В связи с этим целесообразность внедрения управляющих компанией в систему технической эксплуатации домов является спорной. Необходимо разработать специализированными институтами «Положение об УК», анализ которого позволит компетентным органам, законодателям и всем собственникам, понять целесообразность включения УК в систему ТЭД.

ЖК РФ, к сожалению, не предусматривает вовлечение в работу по технической эксплуатации домов проверенных практикой - отделов ЖКХ в составе администраций городов и районов. Эти отделы в течении многих десятилетий осуществляют организацию контроля и приемку в эксплуатацию строящихся объектов, курируют ремонтно-строительную деятельность, осуществляемую в населенных пунктах.

В связи с возникшими переменами существенно изменились состав выполняемых при обслуживании многоквартирных домов работ, которые стали включать хозяйственную деятельность, организуемую на домах (рекламная работа, сортировка и утилизация мусора и т.п.), а так же увеличилось количество вариантов выполнения различных работ: санитарных, по озеленению, обслуживанию инженерных систем, чистка вентканалов, уборке мусора, противопожарных и т.п. Поэтому до разработки правового регулирования в области организации и управления технической эксплуатации домов необходимо разработать и оптимизировать технические решения структур обеспечивающих выполнение необходимой деятельности качественно и с минимальными затратами.

10.3. Механизм, обеспечивающий получение не обремененной затратами прибыли, заложен в п.1 ст. 158 и п.1 ст.37 ЖК, согласно которым собственник оплачивает расходы на содержание своей доли общего имущества в многоквартирном доме пропорционально площади своей квартиры.

Реализация этого требования осуществляется регулярной ежемесячной оплатой суммы за коммунальные услуги по статье «Содержание и ремонт» в размере, определенном произведением площади квартиры (Sk) на коэффициент (Кк).

Предложенный способ определения стоимости услуг противоречит известным методикам определения подобных величин и содержит следующие недостатки и недоразумения.

Анализ проектов домов показывает, что доля, прямо или опосредовано используемых строительных элементов домов, являющихся общим имуществом, не пропорциональна площадям квартир разной площади и, следовательно, п.1, ст.37 ЖК I является не обоснованным требованием. Не может быть получено расчетным путем или любым другим способом, принятым в практике измерений, значение коэффициента пропорциональности (фактически являющимся тарифом на услуги), потому что любая величина может формировать другую величину или служить основание для ее расчета при условии наличия функциональной связи между ними. Площадь квартир для всех без исключения выполняемых услуг, не входит в число факторов, определяющих расход и стоимость ресурсов (труда, материалов, энергии и др.), составляющих стоимость услуг. Поэтому чиновник, устанавливающий размер тарифа на услугу, не может его рассчитать или обосновать любыми известными методами и вынужден выдумывать его значение.

Являясь результатами вымысла, утвержденные голосование депутатов Совета при администрациях, как правило, не знающих сути голосуемого вопроса, тарифы не могут соответствовать фактическим затратам, а стоимость услуг, определенная с их применением в 3-4 раза превышает значения, определенные методами технического нормирования.

Регулярно оплачивая работы по статье «Содержание и ремонт» плательщик не знает: какие работы он оплатил, целесообразность их выполнения оплаченных работ, с каким качеством и в каком количестве они выполнены. Такой способ взаимоотношения плательщика и исполнителя предполагает выполнение работ по усмотрению исполнителя без учета требований плательщика.

Таким образом, способ определения доли, на содержание общего имущества регламентируемый ЖК РФ противоречит здравому смыслу, создает условия для хищений и подлежит упразднению.

10.4. В правовом регулировании не допустимы приемы в соответствии с которыми не приводя состава признаков, характеризующих вид, относят к нему объекты не имеющие к данному виду никакого отношения.

В п.1, ст.36 ЖК формулировка понятия общего имущества отсутствует и его характеристика ограничивается перечислением объектов, входящих в его состав, включая и объекты не обладающие признаками общего имущества. В соответствии с ЖК РФ собственнику МКД неосновательно навязывается имущество, которым, в соответствии с функциональными свойствами имущества, он не пользуется и не желает им владеть и распоряжаться.

Подобные требования ЖК РФ привели к принуждению жителей первых двух этажей МКД. не пользующихся лифтами, оплачивать затраты на их эксплуатацию.

Лифт, вертикально движущийся подъемник, не является неделимым имуществом дома, никакого отношения к обеспечению устойчивости и прочности элементов дома не имеет и наоборот, ускоряет своей динамикой старение смежных строительных элементов и мешает своим шумом жителям примыкающих к шахте лифта квартир.

Следовательно, отказ от пользования лифтом за ненадобностью или в связи с высокой стоимостью этой услуги (от 300 до 600 рублей в месяц в зависимости от площади квартиры) не причиняет ущерба другим собственникам и не нарушает требований статей 209 и 244 ГК РФ, формирующих понятия имущества, является действием не подпадающим под действие закона, в связи с содержащейся в нем ошибки.

Однако прокуратуры, администрации населенных мест, Верховный Суд РФ, ссылаясь на требования ЖК РФ обязали коммунальные организации взимать плату за эксплуатацию лифтов с жителей первых двух этажей, не пользующихся ими. В МКД Наро-Фоминского района в 2011 году разблокированы входы в лифт на 2-х этажах, заблокированные в 70-80-х годах.

Обязанностью законодателей является настоятельная необходимость упразднения ошибочного требования ЖК РФ принуждающего жителей первых двух этажей платить за эксплуатацию лифта.

11. К недостаткам кодекса так же относятся: неудовлетворительная редакция и структура отдельных статей, не полное регулирование составляющих разрабатываемой области. Например, сосредоточив внимание на управлении обслуживания домов, текст не содержит требований, регулирующих непосредственно обслуживание, в частности, важнейшую его составляющую – контроль и приемку выполненных работ. Терминология кодекса не тождественна технической, что приводит к непониманию требований правового регулирования техническими специалистами, выполняющими эти требования.

Разработчики кодекса, очевидно, не были специалистами в области эксплуатации домов и не знали проблем функционирования отрасли, поэтому многие вопросы, требующие правового регулирования, не получили в составе Кодекса решения. К ним относятся: правовое регулирование отношений – подрядчик – заказчик до приемки в эксплуатацию дома, исключающее или страхующее возникновение обманутых дольщиков; регулирование на стадии приемки дома – состав и условия передачи и оформления технической и правовой документации, передача общего имущества, исключение незавершенного строительства; обязанности и ответственность поставщиков ресурсов, правила формирования тарифов; порядок постановки, организации, проведения и финансирования капитальных ремонтов домов; взаимоотношения собственников квартир и собственников, встроенных в дома предприятий: магазинов, аптек, больниц и др.; мероприятия по уменьшению объемов и утилизация мусора; освобождение дворов и прилегающих территорий от стоянок автотранспортных средств; организация стоянок автотранспортных средств собственников МКД и многие другие.

Кодекс содержит в ряде статей ссылки на необходимость руководствоваться техническим регулированием, однако принципиальные основы ряда разделов, как отмечалось выше, противоречат действующим техническим нормам и правилам, поэтому с технической точки зрения кодекс оценивается неудовлетворительно.

12. Отношения, формируемые кодексом, в области производства технической эксплуатации домов не имеют аналогов в деятельности других отраслей материального производства, не способствуют образованию конкурентной среды в области эксплуатации домов и, следовательно, противоречат рыночным экономическим отношениям.

13. Характеристика кодекса специалистами права.

1). Наличие криминальных факторов в проекте поправок к ЖК РФ №43903-5 вошедшие в Кодекс отмечает независимый эксперт при Минюсте РФ А.А.Рекант: «очевидно, что текст закона включает в себя целый ряд норм содержащих коррупционные факторы… это дает серьезные основания Президенту РФ отклонить для подписи закон».

2). Специалист по жилищному законодательству, канд. юр. наук, Государственный советник РФ А.А.Титов в целом положительно оценивая Кодекс, как основу для обновления жилищного законодательства, однако при этом отмечает недостатки в 74-х статьях Кодекса из 165.

14. В соответствии с существующим порядком комитеты законодательного собрания формируются по партийному признаку в связи с чем разрабатывают правовое регулирование производственных отраслей лица не имеющие специальной подготовки.

Область Жилищного комплекса, как и многие области экономики, насыщена технически и технологически сложными объектами и процессами, сформированными по законам строительной механики, электротехники, гидравлики, теплотехники, материаловедения, организации эксплуатации строительных объектов и многих других областей знаний.

Специалистов отрасли готовят в институтах в течение 5-6 лет с последующей 3-5 летней производственной практикой. Получить достаточные для законотворческой деятельности знания в течении нескольких месяцев курсов повышения квалификации не возможно. Поэтому основой правового регулирования отрасли должна стать техническая основа, разработанная опытными профессионалами. В этом случае будут вскрыты все проблемные места отрасли.

Опубликованное в «Парламентской газете» №17 от 23.05.2013 г. решение о введении экспертизы законов представляет собой шаг в правильном направлении, однако с нашей точки зрения, не исчерпывающей, потому что экспертиза не квалифицированно составленного материала имеет меньше возможностей внести в него нужные исправления по сравнению с составленным профессионалом и всесторонние обоснованным материалом.

15. Жилищно-коммунальный комплекс страны включает три огромные разнородные специфические области: жилищную (социально-правовую) жилую (Строительно-градостроительную) и коммунальную (ремонтно-эксплуатационную) со своими законами формирования, деятельности и развития, требующие технического и правового регулирования внутри каждой отрасли позволяет концентрировать внимание на решение специфических проблем отрасли, обеспечивая ее эффектное развитие при минимальных издержках. Четкое разграничение отраслей создает возможности для оптимизации условий их воздействия. Возможное создание:

«Свода законодательства жилищно-коммунального комплекса России», в составе:

- Часть 1. Жилищный кодекс РФ.

- Часть 2. Жилой кодекс РФ.

- Часть 3. Кодекс коммунального хозяйства РФ.

16. Национальному НИИ управления развитием ЖКХ рекомендуется выступить инициатором в создании Фонда ЖКХ, объединяющего в своем составе и в своей деятельности предприятия, организации строительной отрасли, строительной индустрии (производство строительных материалов), ресурсообеспечивающие организации (РСО), ЖКХ и др., позволяет интегрировать деятельность, ставить комплексные задачи по развитию ЖКХ;

17. Национальный НИИ управления развитием ЖКХ в соответствии с своими целями и задачами, объединенными в его составе ведущими учеными академической и вузовской науки, активно участвующими в НИР и практической деятельности по развитию ЖКХ, способен выполнять функции сопровождения разработки и реализации проектов и программ развития ЖКХ по всем основным направлениям – по методологическому, научному, научно-методическому, методическому, учебно-методическому, учебному, информационному и инновационному сопровождению. НИИ организует систему управления развитием сферы ЖКХ в условиях реформы, систему ситуационного управления на базе логико-лингвистических моделей на макро-, мезо-, мини- и микро- уровнях. Система управления позволит рационализировать и оптимизировать содержание и технологии работы, структуру объектов ЖКХ, нормативно-правовую базу, введение регламентов, стандартов и многое другое. Позволит спрогнозировать развитие, исключить формирование «паразитических» элементов и паразитических ценовых цепочек в структуре ЖКХ.

18. Велика потребность и в совершенствовании ФЗ по развитию органов местного самоуправления, основных кодексов (градостроительного, земельного, лесного, водного), по построению элементов гражданского общества, поддержка и развитие созданных организаций и формирований, по совместной деятельности: Национального Фонда по развитию малого и среднего предпринимательства при Председателе Совета Федерации Федерального собрания РФ, Гильдия профессиональных управляющих объектами недвижимости, Союз промышленников и предпринимателей, Национальное объединение по защите прав собственников жилья, Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии в сфере ЖКХ, Группа российских компаний «МИР» и др.

19. Велика роль большого количества научно-технических и научно-технологических разработок и предложений в области строительства, строительной индустрии и ЖКХ, которые должны получить необходимую оценку экспертного сообщества, поддержку в доработке и последующем внедрении. Предлагается сформировать систему подобной поддержки.

Были сформулированы основные рекомендации.

1. Разработать Концепцию управления развитием сферы жилищно-коммунального хозяйства РФ (вместе с этим и документов государственного планирования и управления: стратегии, стратегического плана, программы устойчивого развития ЖКХ, схем территориального развития и генпланирования с учетом развития ЖКХ) за счет кластеризации рынка жилищно-коммунальных услуг, обусловленной локализацией ЖКХ в местах проживания граждан, общим итогом которой явится решение следующих стратегических задач:

во-первых, получение синергического эффекта, в том числе на основе доверительного объединения ресурсов и компетенций для каждого из финансово-хозяйствующих субъектов;

во-вторых, достижение важнейшей общерегиональной цели ‒ повышение качества жизни населения;

в-третьих, устранение характерных негативных особенностей современного ЖКХ региона, включая экономическую «пассивность» (отсутствие устойчивой тенденции «выздоровления» экономики), неэффективный менеджмент (сохранение административных методов управления объектами ЖКХ) и непрозрачную хозяйственную деятельность (отсутствие эффективной системы контроля со стороны органов власти и общественности), низкую инвестиционную привлекательность.

2. В рамках реализации кластерной политики на территории (современный кластер ЖКУ ‒ сетевая горизонтальная структура, «ядро ‒ поставщики» на рынке товаров и услуг, включающая субъект и объект нулевой ярус) должны быть реализованы следующие информационно-аналитические мероприятия:

- выявление и мониторинг развития групп кластеров в субъектах федерации;

- проведение исследований возможности их развития;

- разработка специализированных образовательных программ по вопросам разработки и реализации кластерной политики;

- формирование в регионах базы данных системы управления развития кластера ЖКУ и «облачных» технологий (ОТ).

3. Повышению эффективности управления развитием ЖКХ должен способствовать, на наш взгляд, конкурс управленческих проектов в сфере ЖКХ «Инновационность, эффективность, социальная значимость», который проводится по инициативе ответственных управленцев. Его основная задача ‒ обобщить и выявить наиболее перспективные управленческие технологии, реализуя процесс реформирования ЖКХ. Целью является привлечение и отбор лучших научных исследований, достижений передового опыта организаций, имеющих лидирующие позиции. Оценка производится по трем критериям: инновационность, эффективность, социальная значимость.

4. Для остановки отмеченных в п. 3 процессов (рост физического износа, создание условий массовой криминализации ЖКХ) необходимо упразднить действующий ЖК РФ и постановления Правительства, разработанные на его основе. Создать новое жилищное законодательство с использованием технической основы, разработанной специализированными институтами.

Разработка нового жилищного законодательства может быть выполнена с учетом материалов «Проблемы жилищного фонда, жилищного законодательства России и предложения по их решению», разработанных институтом ЦНИИЭПсельстрой.

Пострадавшим вследствие необоснованных требований ЖК РФ, в том числе жителям первых двух этажей, оплачивающих расходы на эксплуатацию лифтов, возвратить необоснованно удержанные средства.

5. Нормативной основой поддержания качества конкретизирующей «Правила предоставления жилищных услуг» должен стать разработанный организацией независимой экспертизы, утвержденный на местном уровне стандарт качества ЖКУ. Он должен быть компактным, доступным для понимания потребителем документом, являться обязательным приложением к договору об оказании услуг.

Утвержденный на местном уровне и разработанный независимой экспертной организацией стандарт качества ЖКУ должен стать нормативной основой поддержания качества конкретизирующий «Правила предоставления коммунальных услуг».

Внедрение системы и принятие с ее помощью более обоснованных управленческих решений способствует важному социальному эффекту ‒ улучшению жилищных условий населения, обеспечивает более рациональную социальную поддержку незащищенных слоев населения с низким уровнем доходов, способствует снижению социальной напряженности в обществе.

6. Завершить выход *пятой версии* стандартов запланированный на 2013 год.

7.Разработать к 2015 году и утвердить профессиональные стандарты для жилищно-коммунального комплекса, подключив к этой работе ученых ФГАОУ ВПО «РГППУ», институт Сити Менеджмент, ГАСИС и др.

8. Сформировать Региональную систему независимой оценки и сертификации квалификаций:

**-** соискатели квалификационного сертификата;

**-** нормативная база оценки и сертификации квалификаций;

**-** региональная институциональная инфраструктура оценки и сертификации квалификаций;

**-** независимые эксперты;

**-** информационная среда оценки и сертификации квалификаций;

**-** методическая основа оценки и сертификации квалификаций;

**-** финансовые механизмы системы оценки и сертификации квалификаций.

9. Совещание отмечает своевременность создания Национального НИИ управления развитием ЖКХ, возложить на него функцию сопровождения разработки и реализации программ развития ЖКХ (по методологическому, научному, научно-методическому, методическому, учебно-методическому, учебному, информационному и инновационному сопровождению), по формированию системы управления развитием ЖКХ, построенной на принципах ситуационного управления на базе логико-лингвистических моделей.

Рекомендовать Национальному НИИ управления развитием ЖКХ создать фонда ЖКХ, который позволяет интегрировать работу нескольких основных сфер: науку и образование, строительство, строительные материалы и технологии, ЖКХ. Работа фонда должна быть объединяющей и интегрирующей по разрешению на практике основных проблем развития ЖКХ, включая работу строительной отрасли и строительной индустрии.

10. Рекомендовать Государственной Думе – Федеральному Собранию РФ и Правительству РФ до 01.07.2013 г. приостановить действие требований и регламентов действующего ЖК РФ, приводящих к интенсификации физического износа Жилищного фонда, деградации ремонтных организаций, криминализации отрасли, в том числе:

- заменить в тексте кодекса понятие сохранность на долговечность;

-дома частного фонда обслуживать по регламенту – «техническая эксплуатация»;

-исключить определение оплат пропорционально площади квартиры собственника. Затраты на санитарные обслуживания определять в соответствии ГОСТ Р 51617-2000 «Жилищно-коммунальные услуги. Общие технические условия». Затраты на текущие ремонты и техническое обслуживание определять по сметам на соответствующие работы;

-освободить жителей первых двух этажей от возмещения затрат на эксплуатацию лифтов.

До 20.12.2013 г. переработать разделы 1, 2, 6, 7, 8 ЖК РФ содержащие ошибочные требования и регламенты. Переработанные разделы должны содержать положения оптимизированных организационно-управленческих структур. Регламентируемые методы технической эксплуатации должны включать осведомленность потребителя о месте, объеме и предполагаемом качестве подлежащих выполнению работ, контроль выполняемых работ и их приемку; разработку понятия и классификацию общего имущества.

11. С целью исключения возможных ошибок в принимаемых законах, регулирующих деятельность производственных отраслей, реализация которых приводит к ущербу наносимому стране, измеряемому сотнями миллиардов рублей; к разрушению и криминализации регулируемой отрасли рекомендовать Государственной Думе – Федеральном Собранию РФ принять постановление о разработке законов, обеспечивающих правовое регулирование производственных отраслей с использованием технической основы, разработанный высококвалифицированными профессионалами регулируемой отрасли.

12. По заданию Правительства РФ Национальному НИИ управления ЖКХ (ННИИУ ЖКХ) произвести анализ нормативно-правовых актов по развитию ЖКХ, определить пилотные территории по отработке законов и моделей развития ЖКХ, открыть региональные отделения ННИИУ ЖКХ, заключить договора на уровне субъектов федерации и на местном уровне. В рамках доработки соответствующих документов (ФЗ 131, Кодексов и др.) наметить работы по развитию органов местного самоуправления, градостроительного, земельного, лесного и водного кодексов, по построению и развитию элементов гражданского общества. Создать группу экспертов по поддержке и развитию элементов гражданского общества, созданных организаций и формирований, по их совместной деятельности.

Национальному НИИ управления ЖКХ (ННИИУ ЖКХ) сформировать группу экспертов по основным направлениям развития ЖКХ: водоснабжение (горячей и холодной воды), теплоснабжение, водоотведение и канализация, электроснабжение, газоснабжение и др.

Сформировать группу экспертов по оценке и поддержке научно-технических и научно-технологических разработок и предложений в области строительства, строительной индустрии и ЖКХ.

13. Переработку жилищного законодательства по заданию Правительства РФ Национальному НИИ управления ЖКХ (ННИИУ ЖКХ) рекомендуется осуществить с участием специалистов ЦНИИЭПсельстроя и МГСУ в 2 этапа:

- 1-ый этап июнь – декабрь 2013 года – переработка разделов 1,2,6,7,8 действующего Кодекса РФ содержащих ошибочные требования и регламенты ( 1-я редакция);

- 2-ой этап июнь 2013 октябрь 2015. Разработка технической основы правового регулирования нового законодательства в области жилищно-коммунального комплекса.

**ORGANIZATION OF DEVELOPMENT MANAGEMENT SERVICES HOUSING AND COMMUNAL SERVICES IN THE REFORM AND THE FORMATION OF TARIFF POLICY**

**Klimenkov Gennady Vladimirovich, Ph.D, associate professorPerm branch of the FGBUN «Institute of Economics, Ural Branch of Russian Academy of Sciences»**

**614015, Perm, Parkoviy pr., 2a-8**

**E-mail: kgv\_perm@mail.ru**

Analyzes the reports and decisions of the Meeting in the State Duma Housing Development as organizational and economic self-developing market structure.

**Keywords:**

Housing and utilities, management development

***УДК 329***

***ББК 65.01***

***ГРНТИ 06.01***

**Проблема определения стоимости человеческого капитала России**

**Кузнецова Альфия Рашитовна к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Башкирский Государственный Аграрный Университет»**

**450001, г. Уфа, 50-летия Октября, 34**

**Электронный адрес: alfiakyznecova@rambler.ru**

**Исангулова Диана Раяновна, студентка**

**ФГБОУ ВПО «Башкирский Государственный Аграрный Университет»**

**450001, г. Уфа, 50-летия Октября, 34**

**Электронный адрес: Isangulova27@yandex.ru**

В статье ставится задача рассмотреть проблему определения стоимости человеческого капитала в России. Особое внимание обращается на определение стоимости человеческого капитала и выделение критериев, по которым совершаются эти вычисления. Таким образом, в статье предпринята попытка дать стоимостную оценку человеческого капитала России по методу Джоргенсона – Фраумени, она эффективнее, так как основывается на данных переписей населения и поэтому допускает наименьшие ошибки в вычислениях.

**Ключевые слова:**

Человеческий капитал, стоимость, показатели, эффект, структура, зависимость, численность, характеристика, определение, коэффициент, экономический рост.

Экономисты часто называют 21-й век - веком человеческого капитала. И не зря, ведь современная экономика это экономика - знаний и информации. В экономическом словаре дается такое понятие «человеческого капитала»- это оценка воплощенной в индивидууме потенциальной способности приносить доход. [1]. Выгоды от инвестиций в человеческий капитал разнообразны. Они могут быть как денежными, так и неденежными, носить потребительский или инвестиционный характер, доставаться как самим его носителям, третьим лицам или всему обществу. Известно, что экономическая отдача от человеческого капитала превышает отдачу от физического капитала. Поэтому накопление человеческого капитала является одним из важнейших факторов экономического роста и социального благосостояния современного общества.

В свете этого, актуальной проблемой современности является определение стоимости человеческого капитала и выделение критериев, по которым совершаются эти вычисления.

Идея денежного измерения запасов человеческого капитала имеет свою историю. Первый расчет был проделан в 17 веке У. Петти. Ученые с тех пор не раз пытались оценить имеющиеся у людей навыков, знаний и умений предпринимались неоднократно, однако они оставались бессвязными и неполными. Ситуация стала меняться после появления работ Д. Джоргенсона и Б. Фраумени, в которых был предложен удобный метод оценки стоимости человеческого капитала [2].

По Фраумену, объем накопленного человеческого капитала можно представить как совокупность нескольких переменных:

-общая численность населения;

-уровень занятости;

-коэффициент зачисления в учебные заведения разного типа;

-гендерный состав населения;

-ожидаемая вероятность дожития;

- образовательная структура населения;

- средний уровнь реальной заработной платы;

-структура относительных заработков;.

Изменения любой переменной способны привести к повышению или понижению его стоимости человеческого капитала. Рассмотрим зависимость выражения стоимости человеческого капитала от каждой переменной. Для того возьмем данные за 2002 и 2010 год, то есть данные по двум последним переписям населения России[4].

Таблица 1

Оценка вклада различных факторов в динамику человеческого капитала [3].

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Варианты расчета | Валовый объем,  трлн.руб. | Уровень,  млн.руб. | Соотнощение между альтернативными и фактической оценками валового объема,% |
| Фактическая оценка для 2002г. | 120,8 | 1,2 | 100,0 |
| Оценка для 2002г. при численности населения как в 2010г. | 119,1 | 1,2 | 98,6 |
| Оценка для 2002г. при гендерном составе как в 2010г. | 120,7 | 1,2 | 99,9 |
| Оценка для 2002г. при вероятностях дожития как в 2010г. | 125,0 | 1,2 | 103,5 |
| Оценка для 2002г. при возрастной структуре как в 2010г. | 112,8 | 1,1 | 93,4 |
| Оценка для 2002г. при образовательной структуре как в 2010г. | 125,9 | 1,2 | 104,2 |
| Оценка для 2002г. при коэффициентах зачисления в учебные заведения как в 2010г. | 124,4 | 1,2 | 103,0 |
| Оценка для 2002г. при показателях занятости как в 2010г. | 122,7 | 1,2 | 101,5 |
| Оценка для 2002г. при структуре относительных заработков как в 2010г. | 120,7 | 1,2 | 99,9 |

Из таблицы 1 представлены оценки валовых и душевых показателей человеческого капитала, какими они были бы в 2010 г., если бы какой-либо один из названных выше факторов достигал значений, наблюдавшихся в 2010 г. Другими словами, эти отношения дают представление о вкладе соответствующих параметров в динамику человеческого капитала России за восьмилетний период. Как можно заключить из данных, представленных таблице 1, вклад первого факторов, то есть уменьшение численности населения, был маленьким– всего лишь –1,4 %. Это означает, что если бы в 2010 г. численность населения оставалась такой же, какой она была в 2002 г., то это привело бы к увеличению валового объема человеческого капитала на 1,4%. Практически нулевым был эффект от сдвигов в гендерном составе населения: 0,1%. Как видно из таблицы, вклад остальных факторов был положительным.

Отрицательное влияние на динамику человеческого капитала оказывал процесс старения населения: -6,6%. Если бы в 2010 г. возрастная структура населения оставалась такой же, какой она была в 2002 г., то в этом случае валовой объем человеческого капитала был бы больше почти на 7%[3].

В таблице 2 представлены общие характеристики человеческого капитала России в 2002 и 2010гг.

Таблица 2

Общие характеристики человеческого капитала России в 2002 и 2010 гг.(население 15-64 лет)[3].

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Годы | Оценки в национальной валюте | | | | | |
| Женщины | | Мужчины | | Все | |
| Валовый  объем,  трлн.руб. | Уровень,  млн руб. | Валовый  объем,  трлн.руб | Уровень,  тлн руб. | Валовый  объем,  трлн.руб | Уровень,  млн руб. |
| 2002г. | 51,2 | 1,0 | 69,7 | 1,4 | 120,8 | 1,2 |
| 2010г. | 252,2 | 4,8 | 355,3 | 7,4 | 608,0 | 6,1 |

В табл. 2 приведены выполненные по методологии Джоргенсона – Фраумени оценки человеческого капитала России в стоимостном выражении. Из них следует, что в 2002 г. она располагала человеческим капиталом в объеме 121 трлн руб., тогда как в 2010 г. – в объеме 608 трлн.руб. Таким образом, за восемь лет, номинальный запас увеличился почти пятикратно.

В таблице была предпринята попытка дать стоимостную оценку человеческого капитала России по методу Джоргенсона – Фраумени, она эффективнее, так как основыватся на данных переписей населения и поэтому допускает наименьшие ошибки в вычислениях.

**Список литературы**

1. Толковый словарь [Текст] : Экономика / под ред.И.М.Осадчая. – М.: "ИНФРА-М", Издательство "Весь Мир", 2010. – 230 с.

2. Гимпельсон,В.Е. Российский работник. Образование. Профессия. Квалификация[Текст] / Р.И.Капелюшников, В.Е. Гимпельсона.-2011. М.: НИУ ВШЭ, 2011.-120 с.

3. Капелюшников,Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России?[Текст] / Р.И.Капелюшников//Вопросы экономии.-2013.-№1.-С.24-32.

4.Официальный сайт Росстат [Электронный ресурс] – Режим доступа:http://www.gks.ru

**The problem of determining the value of Russia's human capital**

**Kuznecova Alfiya Rashitovna, doctor of economic sciences, associate professor**

**FSBEF «Bashkir State Agrarian University»**

**450001, t.Ufa, st. 50 years of October, 34**

**E-mail: alfiakyznecova@rambler.ru**

**Isangulova Diana Rayanovna, student**

**FSBEF «Bashkir State Agrarian University»**

**450001, t.Ufa, st. 50 years of October, 34**

**E-mail: Isangulova27@yandex.ru,**

In this article put task to examine the problem of determining the value of human capital in Russia. Particular attention is drawn to determine the value of human capital and the selection criteria by which these calculations are made. Thus, this article attempts to give a valuation of Russia's human capital method Dzhorgensona - Fraumeni, it is more effective as founding on census data and therefore allows the smallest error in the calculations.

**Keywords:**

Human capital, cost, data, effect, structure, dependence, strength, characteristic, definition, factor, economic growth.

***УДК 338.242***

***ББК 65.291.2***

***ГРНТИ 82.33***

**ТЕОРИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАК ОСНОВА КОНЦЕПЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Магданов Павел Васимович, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15,**

**докторант Финансового университета при Правительстве РФ.**

**Электронный адрес: mpv@psu.ru**

В статье теория конкурентных преимуществ представлена как основа современной концепции стратегического планирования. Описывается краткая история возникновения и становления теории конкурентных преимуществ. Автор характеризует современное состояние данной теории.

**Ключевые слова:**

Стратегическое планирование; конкурентные преимущества

Существование экономических систем (отраслей народного хозяйства, коммерческих организаций, органов власти и т.п.) обусловлено наличием предназначения и какой-либо выгоды, связанной с потребностями и запросами общества. Их функционирование направлено на достижение конкретных целей, которые должны соответствовать интересам внешних и внутренних участников. Экономическая система, вне зависимости от характера и масштаба деятельности, должна удовлетворять интересам, запросам и требованиям участников – учредителей, потребителей, контрагентов и пр. Та система, которая лучше отвечает целям выгодоприобретателей, имеет больше шансов на длительное существование и экономическое (хозяйственное) преуспевание. Таков секрет конкуренции – соперничества между организациями как экономическими системами. Если организация не может выполнять свое предназначение и установленные цели, если она не может выполнять требования участников деятельности и быть при этом экономически эффективной, то со временем ее дела придут в упадок. Объективно интерес к организации, которая не выполняет свои цели и не приносит должную выгоду участникам деятельности, утрачивается. Участники деятельности перестают действовать организованно, нарушаются коммуникации и взаимодействие между ними. Так экономическая система утрачивает свои системные свойства.

Существование и процветание экономических систем опирается на наличие факторов, которые позволяют им выполнять растущие запросы участников деятельности, противодействовать разрушительному внешнему воздействию. Эти факторы называются конкурентными преимуществами – отличительными характеристиками, которые соперники не обладают и не могут быстро скопировать. Экономическая система, обладающая конкурентными преимуществами, является конкурентоспособной, т.е. способной вести конкурентную борьбу длительное время.

Феномен конкурентоспособности впервые попал в поле зрения ученых в результате исследований Гарвардской школы бизнеса в 1950-х гг. Профессор Дж. Бэйн обратил внимание на то, что сравнительно небольшая доля (по количеству) компаний одной отрасли занимает в ней наибольшую долю (по объему продаж) [3]. Он отметил, что такие компании стремятся быть более прибыльными, чем их более мелкие конкуренты. Профессор К. Эндрюс заметил и исследовал то же самое явление в швейцарской часовой отрасли. Компании вели операции с разным уровнем эффективности: существуя в одних и тех же условиях, одни фирмы имели доходность выше, чем остальные; при этом степень конкуренции среди игроков на рынке варьировалась. Так Дж. Бэйн и К. Эндрюс первыми выявили и описали феномен преуспевания в конкурентной борьбе, разделив компании по уровню доходности. Впервые в истории научного менеджмента была предпринята попытка объяснить, почему одни компании преуспевают в большей степени, чем другие. В результате дан толчок к появлению и развитию теории конкурентных преимуществ.

Причины того, почему теория конкурентных преимуществ образует теоретический базис концепции стратегического планирования, очевидны. Собственно, стратегическое планирование и начиналось с методики определения сильных и слабых сторон, проблем и возможностей развития компании, разработанной группой ученых в корпорации «RAND», в числе которых был И. Ансофф. Логика стратегического планирования в корпорациях выстраивается на том, как получить и удержать конкурентные преимущества. Сущность генеральной цели и стратегических целей состоит в том, чтобы выразить то будущее состояние организации, которое будет отличать ее от аналогов и которое нужно реализовать в заданном промежутке времени. Стратегические цели всегда направлены на сохранение сильных сторон, устранение слабых сторон, преодоление проблем и преследование возможностей развития. Вопрос лишь в том, как найти источники конкурентных преимуществ и сохранить их как можно дольше.

Конкурентные преимущества и конкурентоспособность – центральная тема во всех исследованиях, посвященных управлению организациями, мегаполисами, регионами, отраслями народного хозяйства, национальной экономикой и международными отношениями. Источник преуспевания наций и отдельно взятых организаций зависит только от одного – умения выдерживать борьбу за ресурсы и рынки сбыта в длительном периоде времени. А стратегический успех ведет к прибыльности, нарастанию национального дохода, росту благосостояния народонаселения.

Конкурентоспособность – многогранная управленческая категория, которая может рассматриваться на нескольких уровнях: конкурентоспособность товара, товаропроизводителя, отраслевая, страновая. Конкурентоспособность товара определяется рядом факторов, среди которых первостепенное значение имеют издержки производства, производительность и интенсивность труда, влияющие на цену и качество товара. Отраслевая и страновая конкурентоспособность зависят от возможностей конкретных товаропроизводителей выпускать качественный товар, характеристики которого и цена позволяют успешно конкурировать на внешнем и внутреннем рынках. Конкурентоспособность фирмы определяется рентабельностью производства, характером инновационной деятельности, уровнем производительности труда, эффективностью стратегического планирования и управления фирмой, адаптивностью фирмы к внешней среде и другими факторами [1, 2]. В настоящей работе исследуется конкурентоспособность товара и фирмы.

Конкурентоспособность фирмы – умение длительное время вести конкурентную борьбу, достигая при этом стратегические цели и задачи развития и удовлетворяя интересы участников своей деятельности. Конкурентоспособность достигается путем создания и удержания (сохранения) конкурентных преимуществ.

*Конкурентное преимущество*– особые свойства фирмы, которые конкуренты длительное время не могут применить или скопировать. Конкурентные преимущества проявляются в таких областях: высокие потребительские свойства товаров, технологии производства товаров, высокая производительность, низкая себестоимость товаров, информационные системы и информационные технологии, скорость взаимодействия с партнерами и потребителями, высокая эффективность управления и др.

Стратегическое планирование направлено на определение источников и факторов конкурентных преимуществ – *основных возможностей* и разработку мероприятий по их воспитанию и усилению. Именно основные возможности позволяют экономической системе – фирме, корпорации, мегаполису – вырабатывать конкурентные имущества и преуспевать. Поэтому теория конкурентных преимуществ является опорным элементом теоретического базиса концепции стратегического планирования. Нужно четко понимать, что такое основные возможности, конкурентные преимущества, конкурентоспособность и применять данные категории на практике. А стратегический план (стратегия) содержит мероприятия по достижению и усилению конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность корпорации достигается на основе стратегической слаженности. Под этим термином понимается взаимное соответствие корпоративной стратегии, стратегических планов СХЦ и функциональных стратегий [14]. В системе корпоративного управления необходимо выделить центральный офис и организовать его взаимодействие с подчиненными СХЦ. В этом отношении особую актуальность получает проблема управления портфелем стратегических хозяйственных сфер. В каждой сфере деятельности корпорация должна иметь основные возможности и соответствующие им конкурентные преимущества.

В цели настоящей работы не входило изложение всей теории конкурентных преимуществ, поэтому ограничимся краткой характеристикой ее современного состояния. От даты публикации двух всемирно известных работ М. Портера [17, 18] минуло более тридцати лет. За это время многогранный феномен конкурентоспособности был широко и глубоко, но не полностью изучен. Надо отметить, что в теоретическом плане указанные работы М. Портера не дали существенного продвижения вперед, поскольку систематизировали уже известные положения, но сыграли большую роль в популяризации проблем конкурентоспособности и послужили основой для множества теоретических и практических работ в данном направлении. Впоследствии многие взгляды М. Портера не получили подтверждения, а ряд его теоретических результатов был опровергнут. Однако М. Портер сделал главное: теория конкурентных преимуществ заняло центральное место во многих управленческих концепциям, в т.ч. в стратегическом планировании. Организация может иметь конкурентные преимущества в любом аспекте своей деятельности – бизнес-модели, отдельных бизнес-процессах, дизайне продукта, товарной себестоимости и т.д. Сложно указать на что-либо или кого-либо в организации, в чем или ком нельзя найти недостатки или достоинства, совокупная оценка которых определяет конкурентоспособность. Вопрос в том, как рассматривать организацию, чтобы выявлять в ней достоинства или недостатки в сравнении с аналогами, средним уровнем или внешними факторами. Назовем важнейшие теории и подходы, с позиции которых оценивается конкурентоспособность.

Первая точка зрения – *ресурсно-ориентированная теория фирмы*, основоположницей которой является Э. Пенроуз (1959) [15]. Идея того, что фирма может преуспевать благодаря контролю над доступом к уникальным ресурсам, проста и очевидна. Фирма как совокупность материальных и нематериальных ресурсов может иметь отличительные качества, которые конкуренты не могут скопировать в краткосрочном периоде, потому что имеют лимитированный доступ к данным ресурсам или не обладают ими совсем. Ресурсно-ориентированная теория предполагает, что источником конкурентных преимуществ и, следовательно, фундаментальной основой стратегии развития являются ресурсы, т.е. права владения, доступа или контроля над ним. Соответственно, нужно идентифицировать ресурсы, имеющиеся в разных сферах деятельности фирмы и использовать их для дифференциации от конкурентов. Согласно ресурсно-ориентированной точке зрения, в первую очередь осуществляется идентификация внутрифирменных источников конкурентных преимуществ, среди которых ресурсы и возможности организации, успешное исполнение стратегии, качество, время, новшества и творчество.

В начале 1980-х гг. ресурсно-ориентированный подход получил широкое применение при разработке стратегии развития. Организация, обладающая наилучшими ресурсами (технология, знания, управление, навыки персонала и финансы), получает возможность выиграть конкурентную борьбу. Следовательно, нужно сосредоточить усилия на разработке стратегии, которая позволит организации построить такую совокупность ресурсов, которая позволит опередить конкурентов. Вообще, последователи данной теории считают, что ресурсы и возможности фирмы – основные факторы, которые отличают ее от конкурентов. Ресурсы могут использоваться на повышение конкурентоспособности путем снижения себестоимости, создания барьеров при вхождении новых конкурентов на рынок, на влияние на эффективность сделок в отрасли и т.п.

Ресурсно-ориентированная теория оказалась плодотворным источником для формирования и эволюции идей об источниках конкурентных преимуществ. Фирма представлена как «упаковка» ресурсов различного рода, разработана стратегическая теория фирмы. Ряд ученых занимались вопросами разработки стратегических моделей, с помощью которых фирмы, используя свои ресурсы, могли бы добиваться конкурентных преимуществ. В начале 1990-х гг. проведен ряд исследований, которые доказали тезис о том, что фирма действительно может обладать особыми, отличительными от конкурентов ресурсами. Наличие и успешное использование таких ресурсов объясняет факт того, что одни фирмы могут иметь лучшие финансовые результаты, чем их конкуренты. Ресурсно-ориентированная теория фирмы сыграла большую роль в совершенствовании методологии стратегического планирования. Благодаря этой теории появились стратегический стоимостной анализ, теория динамических возможностей, произошла эволюция взглядов на конкурентные преимущества и сущность конкурентной стратегии.

*Поведенческая теория фирмы*, которую в 1950-х гг. начали разрабатывать Дж. Марчи Г. Саймон [13], дает особый взгляд на конкурентные преимущества фирмы. Индивиды в организации и организация как коллектив имеют особое системное свойство – «поведение». Поведение индивидов, каждого в отдельности, и организации в целом осуществляется как процесс принятия решений. Осознанное поведение индивидов при анализе проблемных ситуаций и принятии управленческих решений может быть источником конкурентных преимуществ и недостатков. Однако, как уже говорилось выше, индивиды не могут вести себя предельно рационально и полностью объективно, поскольку действуют в условиях неопределенности и связанного с ней риска. Соответственно, «правильное», рациональное поведение индивидов может давать лучшие решения, чем спонтанное принятие решений, не ориентированное на преодоление ключевых проблем.

Поведенческая теория фирма нашла отражение, пожалуй, во всех управленческих категориях и концепциях. Процессный подход тесно связан с поведенческой теорией, поскольку индивиды осуществляют поведение в рамках обособленных бизнес-процессов. А теория принятия управленческих решений, также тесно связанная с поведенческой теорией фирмы, буквально «пронизывает» все аспекты современного научного менеджмента. Поведенческая теория связана со знаниями, поскольку именно индивиды, а не абстрактная организация занимаются поиском новых знаний, вырабатывают навыки и умения, приобретают новые компетенции и возможности. Все, что связано с информационным обменом и коммуникациями внутри и вовне организации, также определяется способностями и особенностями поведения индивидов и их групп. И наконец, поведенческая теория фирмы является основой для таких важнейших управленческих концепций, как стратегическое мышление и стратегическое лидерство. Правильная организация взаимодействия индивидов в рамках целеориентированного процесса разрешения проблем путем принятия управленческих решений дает фирме конкурентные преимущества.

Третья точка опоры, с которой можно выявить конкурентные преимущества фирмы, – *ситуационный подход*, или ситуационная теория фирмы. Феномен предопределяющего влияния внешнего окружения на деятельность фирмы впервые обрисован Т. Барнсом и Г. Сталкером в 1961 г. [4]. Исследуя электронную промышленность Великобритании, эти ученые выделили два типа управления: механистический, присущий стабильному окружению, и органичный, требуемый в условиях нестабильной конъюнктуры рынка. Позднее идеи ситуационного подхода были развиты П. Лоуренсом и Дж. Лоршом (1969) [9].

Сущность и важность ситуационного подхода состоит в признании именно многообразия, а не универсальности форм организации и управления. Фирма всегда находится в конкретной ситуации, последовательное чередование которых понимается как поведение. В этой ситуации возможно применение разных методов управления, вследствие чего могут иметь место различные исходы. Можно понимать ситуационный подход к управлению как разновидность системного подхода, но в равной мере можно узреть в нем и следы поведенческой теории. Главное различие между системным и ситуационным подходами заключается в том, что последний изучает особые, специфические ситуации, которые еще не типизированы или не могут типизироваться.

Ситуационный подход к управлению имеет решающее значение при разработке стратегии развития. Стратегический анализ позволяет понять и сопоставить состояние внутренней среды и внешнего окружения и выработать уникальную программу действий в сложившейся ситуации. Организация, таким образом, должна приспосабливаться к переменам вовне. Но важно не только это. В рамках ситуационного подхода обоснован тезис о том, что существует определенная взаимосвязь между внешними условиями и структурными и функциональными характеристиками организации. Ситуационный подход направлен на понимание взаимосвязей между элементами и подсистемами организации как системы; он акцентирует внимание на многовариантную природу организации и понимании постоянно меняющихся внутренних и внешних факторов. Следовательно, все, что имеет организация в текущий момент времени, обусловлено особыми причинами. И наоборот, для существующей ситуации внутри и вовне необходимы специфические решения по организации бизнес-процессов и системе управления организации. Отсюда вытекают потенциальные конкурентные преимущества для организаций, которые способны вовремя рассмотреть состояние и динамику внешней и внутренней среды, выработать правильные решения и четко реализовать их, учитывая факторы неопределенности и нестабильности.

Четвертая точка зрения – *структурно-функциональный подход*, блестяще примененный Т. Питерсоми Р. Уотерманом в 1982 г. [16]. Сущность структурно-функционального подхода к управлению состоит в том, что организация представляется как структурированная система специализированных, особым образом связанных между собой элементов, каждый из которых имеет свои функции и задачи. Согласно структурно-функциональному подходу сущность управления состоит в выборе такой структуры и такой стратегии, комбинация которых давала бы синергетический эффект, превосходящий любой конкурирующий аналог. Формулу структурно-функционального подхода к управлению можно выразить так: «структура организации – функциональная специализация подразделений – стратегия развития». Вершиной данного подхода стала «Модель 7С», разработанная в консультационной компании «McKinsey» . Консультанты выяснили, что источники конкурентных преимуществ лежат за пределами структуры фирмы, и предложили подход, состоящий из следующих переменных, рассматриваемых независимо друг от друга: структура, стратегия, сотрудники, стиль управления, системы и процедуры, система общих ценностей, специальные навыки [16].

В практике управления структурно-функциональный подход начал систематически применяться после публикации в 1962 г. работы А. Чандлера «Стратегия и структура» [5]. А. Чандлер утверждал, что достаточно разработать стратегию развития, а соответствующая организационная структура фирмы легко и красиво возникнет сама собой. Он считал, что стратегия развития и адекватное организационное построение могут обеспечить конкурентоспособность компании. Кроме того, внимания заслуживают проведенные в начале 1960-х гг. исследования Дж. Вудворд [22], показавшие, что деятельность фирмы более эффективна в условиях более мягкого режима управления, делегирования полномочий, менее жесткой организацией труда рабочих и отсутствия требования строго соблюдения инструкций. Кроме того, Дж. Вудворд показала, что отклонение от «оптимальных» технологий и структур приводило к существенному понижению показателей эффективности. Таким образом, организационное построение фирмы может являться источником конкурентных преимуществ.

Согласно *процессному подходу к управлению*, для успешной конкуренции фирмы должны лучше других выполнять ряд конкретных видов деятельности (бизнес-процессов), таких как поставки сырья и материалов, сборка готовой продукции, маркетинг, сбыт и т.п. Авторство процессного подхода ошибочно прописывается исключительно М. Портеру. Еще в начале в 1950-х гг. Дж. Бэйн [4] назвал ряд отраслевых факторов, которые М. Портер обобщил в виде пяти конкурентных сил [17]. Кроме того, в 1970-х гг. Дж. Бауэр на примерах показал, как в условиях конкуренции компании создают и поддерживают добавленную стоимость товара на каждом этапе отраслевой цепочки. Ряд ученых полагает, что М. Портер лишь модифицировал форму представления цепочки образования стоимости, сделанную Дж. Бауэром. А сама идея процессного подхода и разделения бизнес-процессов на основные и вспомогательные впервые высказана М. Вудом и Г. Данцигом еще в 1951 г.

Теоретической основой процессного подхода к управлению является цепочка образования стоимости – последовательность этапов (слоев) образования стоимости товара, по которой его приобретают потребители (промежуточные и конечные). Все этапы последовательно связаны друг с другом: каждый следующий этап невозможен без предыдущего. Каждый из этапов цепочки образования стоимости является частью, «слоем» цены, которую платит потребитель. Стоимость­­– денежное выражение ценности (степени удовлетворенности), которую получает потребитель от целевого использования конкретного товара. Каждый элемент цепочки образования стоимость может быть разделен на бизнес-процессы более никого уровня. От того, как построена цепочка образования стоимости, зависят организационное построение и стратегия развития фирмы. Понимая механизм образования стоимости конечного продукта, одни компании стремятся к горизонтальной интеграции, т.е. к охвату всей цепочки, а другие компании специализируются на одном узком сегменте, чтобы дифференцироваться от интегрированных конкурентов, используя преимущества технологической специализации. Цепочка образования стоимости имеет большое значение в понимании факторов, которые могут усилить конкурентоспособность фирмы в терминах стоимости продукции и операционной эффективности.

Важно понимать, что компании, оперирующие на каждом этапе цепочки образования стоимости от добычи сырья и послепродажного обслуживания, конкурируют как единое целое. Высокие цены на сырье неизбежно приведут к спаду спроса на него, т.к. уменьшится сбыт конечной продукции, и наоборот, перепроизводство потребительских товаров негативно скажется на производителях промежуточной продукции. Инновационная деятельность каждого поставщика сырья и комплектующих, а также новые методы сбыта конечной продукции усиливают конкурентоспособность каждого участника цепочки образования стоимости. Конкурентные преимущества могут также возникать при организации взаимодействия фирм в рамках производственно-сбытовой кооперации.

В рамках процессного подхода появились три научных метода управления: стратегический стоимостной анализ, управление цепочкой образования стоимости и управление цепочкой поставок. Их распространению в 1980-1990-х гг. способствовали расширение международной торговли и финансово-экономических отношений, многократное увеличение объема торговли базовыми и производными активами на биржах и появление электронной коммерции.

*Компетентностный подход к управлению* появился в конце 1980-х гг., когда Р. Ирвин и Е. Майклз предположили, что организации имеют особые навыки и умения, благодаря которым они могут разрабатывать востребованные потребителями продукты и услуги. Они определили ключевые умения как критически важные возможности организации как целого, отличающиеся от способностей индивидов, ее образующих [7]. Термин «основные возможности» стал популярным в 1990 г. благодаря публикации Г. Хэмела и С. Прахалада, которые определили это понятие как «навыки коллективного обучения в корпорации, особенно в области координации диверсифицированных производственных процессов и интеграции большого числа разнородных технологий» [19]. Фирма – это уникальная совокупность навыков и умений персонала, которая посредством связанных ресурсов и стилей лидерства позволяет создавать и претворять в жизнь видение будущего. Фирма представляется не просто как состоящая из связанных элементов система, поведение которой складывается через последовательность состояний, а совокупность компетенций.

Компетентностный подход сформировался на стыке процессного и ресурсно-ориентированного подходов к управлению: ключевые бизнес-процессы осуществляются наилучшим образом тогда, когда организация обладает выдающимися навыками и умениями (компетенциями) индивидов и их групп. Наилучшее определение того, что представляют собой основные возможности, т.е. компетенции организации как единого целого, сформулировали специалисты из консультационной фирмы «McKinsey».

Компетенции подразделяются на две категории: персональные (личные) и организационные (коллективные) [21]. Персональные компетенции принадлежат конкретным индивидам и имеют личностную привязку. К ним относятся знания, умения, навыки, способности, опыт и личные качества. Ко второй категории относятся структурные и функциональные характеристики, присущие данной компании и отличающие ее от аналогов. Можно сказать, что организационные компетенции относятся к сфере бизнес-процессов и структурных параметров фирмы, позволяющие наиболее полно раскрывать персональные компетенции.

На основе компетентностного подхода к управлению организацией возникла концепция управления знаниями. Можно, конечно, рассматривать знания как ресурс и относить данную концепцию к ресурсно-ориентированной теории. Однако последняя рассматривает знания как статичный ресурс, количественно измеряемый и оцениваемый, тогда как концепция управления знаниями предполагает накопление знаний и опыта путем расширения способностей и навыков индивидов, образующих организацию, и их групп. При этом внимание концентрируется на процессах и структурах, которые позволяют наращивать компетенции и расширять знания. Отмечается, что фирмы с развитой системой управления персоналом, т.е. привлечения руководителей и специалистов с требуемыми знаниями и навыками, могут создавать дополнительные конкурентные преимущества.

На конкурентные преимущества влияет множество факторов, которые можно объединить в группы следующим образом:

1. *Инновации*: преимущество первого хода на рынке, высокая степень нововведений, применение продвинутых информационных технологий и систем.
2. *Структура активов*: поддержка правительственных органов, монопольная позиция на рынке, особые методы заключения сделок, преимущества масштаба и опыта, низкая себестоимость продукции.
3. *Внешние взаимоотношения*: репутация, высокие затраты а) потребителей на смену поставщика и б) поставщиков на смену потребителей.
4. *Внутренняя архитектура*: комплементарные ресурсы, корпоративная культура и философия управления, гибкость, организационное обучение, квалификация персонала.

К определению конкурентных преимуществ фирмы может быть использован подход Х. Ма [11-13]. Это подход основан на шести факторах, обусловливающих конкурентное преимущество: сущность, форма проявления, место действия, влияние, причина появления и длительность действия (рис. 1).

*Статические и динамические преимущества*. Статические конкурентные преимущества происходят от структурно-функциональных характеристик фирмы, ее прибыльности, положения во внешней среде и отношений с другими участниками рынка. Как правило, статические преимущества складываются на основе отношений собственности, свободного доступа к ресурсам. Статические преимущества обеспечиваются такими факторами:

* + талант, опыт и умения руководителей;
  + подготовленный и преданный персонал;
  + сильная корпоративная культура;
  + преимущества, основанные на экономии на масштабе: доля на рынке, экономия на масштабе производства, хорошие отношения с поставщиками;
  + контроль над поставками и доступ к каналам сбыта;
  + владение стандартами промышленных технологий.



Рис. 1. Подход к созданию конкурентных преимуществ [11-13]

*Динамические преимущества* позволяют фирме осуществлять деловую активность более эффективно, чем конкуренты. Они часто являются характерной чертой следующих факторов:

* + предпринимательские возможности находить ценных клиентов и создавать или идентифицировать новые рыночные возможности;
  + технические способности, которые увеличивают творчество, эффективность, гибкость, скорость или качество;
  + организационные возможности, которые помогают мобилизовать персонал, побуждать обучение и способствовать организационным изменениям;
  + стратегические возможности, которые делают фирму способной создавать, интегрировать и координировать множественные потоки знаний, данных и изменять и перестраивать их в соответствии с изменением рыночных возможностей.

*Гомогенные или гетерогенные преимущества*. Когда фирма и конкуренты конкурируют в одних и тех же сферах бизнеса, имея схожие сильные стороны и используя одинаковые умения, то возможное преимущество фирмы над конкурентами будет заключаться в лучшем выполнении тех же самых операций. Такое преимущество является гомогенным. Опережающая эффективность операционной деятельности дает конкурентные преимущества в том случае, когда все фирмы вынуждены играть в одну игру без возможности различаться между собой, и поэтому является источником гомогенного конкурентного преимущества. В сущности, гомогенные конкурентные преимущества являются важными даже для компаний с доминирующим положением на рынке.

Компания может обладать гетерогенными преимуществами над конкурентами, играя с ними в одну и ту же игру на рынке, но несколько иначе, или же действуя по-другому – лучше обслуживая клиентов, проводя технологические усовершенствования, комбинируя ресурсы или продавая дифференцированные товары. Ресурсно-ориентированная теория фирмы акцентирует внимание именно на гетерогенных преимуществах, обусловленных уникальностью или сложность изделия для копирования его конкурентами, а также наличием уникальных ресурсов.

**Форма проявления** конкурентных преимуществ определяется двумя способами. Во-первых, конкурентные преимущества могут быть материальными или нематериальными; во-вторых, конкурентные преимущества могут быть простые или составные [11-13].

*Материальные или нематериальные преимущества*. Материальные конкурентные преимущества – это преимущества, которые могут быть легко найдены фирмой или ее конкурентами, как представленные в одной и той же материальной форме (недвижимость, ископаемые ресурсы, информация, денежные фонды и т.п.). Материальные конкурентные преимущества достигаются вследствие накопления большого объема ресурсов в определенной области, например, путем накопления страховых резервов или наращивания собственного капитала.

Нематериальные конкурентные преимущества трудно обнаружить в какой-либо форме, поскольку они являются скрытыми. Они могут происходить из особых способов ведения бизнеса, уникальных торговых марок, высокой репутации, навыков персонала и т.д. Как правило, нематериальные конкурентные преимущества с трудом копируются и преодолеваются конкурентами, поскольку они проистекают из особенностей фирмы, ее уникальных характеристик и отличительных компетенций, имеющих сложный и неоднозначный характер.

*Простые или составные преимущества*. Составные конкурентные преимущества состоят из ряда простых преимуществ, которые все вместе составляют единое целое. Поэтому составные конкурентные преимущества могут рассматриваться как более высокоорганизованные по сравнению с простыми преимуществами. Простые преимущества могут происходить из отношений собственности и доступа к каким-либо ресурсам. Типичные простые преимущества включают:

* выгодное расположение недвижимого имущества;
* доступ к уникальным материальным ресурсам, патентам и другим объектам интеллектуальной собственности (за исключением контрактов, импортно-экспортных лицензий и резервов платежных средств).

Составные преимущества могут быть динамическими, поскольку они основываются на знаниях и способностях индивидов и их групп. Такие преимущества могут рассматриваться как превосходящие способности фирмы в мобилизации и координации материальных и нематериальных активов на дифференциацию товаров, повышение уровня качества, снижение себестоимости, быстрое реагирование на изменение рыночной конъюнктуры и т.п.

**Место применения** конкурентных преимуществ разделяется на три различных уровня: персональные, фирменные и виртуальные [11].

*Персональные преимущества*. Персональные конкурентные преимущества относятся к конкретным личностям, работающим в фирме или тесно взаимодействующим с ней. Например, преимущества финансовых организаций основываются на наличии одного или нескольких работников с нужными связями в деловой среде. В случае если такие работники увольняются, фирма утрачивает преимущества. Индивидуальные конкурентные преимущества нелегко сохранять, так как ресурсы, лежащие в их основе, могут перейти к конкурентам.

*Фирменные преимущества*. Фирменные преимущества основываются на свойствах, принадлежащих или разделяемых одновременно множеством людей или целой фирмой. Такие преимущества являются менее мобильными и сложны для копирования конкурентами. Лучшая корпоративная культура служит хорошим примером фирменного преимущества.

С точки зрения фирменных конкурентных преимуществ фирма значит много больше, чем просто совокупность индивидуумов. Материальные преимущества, особенно такие, которые основываются на знаниях и «ноу-хау», часто оказываются преимуществами фирмы, а не индивида.

*Виртуальные преимущества*. Конкурентные преимущества фирмы могут быть виртуальными, т.е. лежащими вне границ фирмы, принадлежащими определенным сообществам или даже другим организациям, к которым имеет отношение данная фирма. Иными словами, компания может использовать преимущества, к примеру материнской компании или учредителя в лице государственного органа власти.

Конкурентные преимущества рассматриваются как абсолютные и относительные, **результат их действия** может быть прямым или косвенным [11].

*Абсолютные или относительные преимущества*. Если фирма имеет значительное преимущество над конкурентами, которые им кажутся непреодолимыми, то можно сказать, что фирма имеет абсолютные преимущества. Если же преимущества фирмы над конкурентами заключаются в небольших отличиях, то фирма имеет относительные преимущества.

*Прямые или косвенные*. Прямые преимущества – это такие преимущества, которые помогают фирме создавать товары и услуги, захватывать рынки сбыта. Косвенные преимущества косвенно влияют на деятельность фирмы, например, поддержка, увеличение или расширение прямых преимуществ. Фирма может извлекать косвенные конкурентные преимущества из совершенствования деятельности по цепочке образования стоимости или из развития своих сильных сторон, таких как успешные НИОКР и сильная корпоративная культура. Такие конкурентные преимущества могут стать прямыми при определенных условиях, например, при низкой себестоимости продукции или усиления дифференциации на рынке.

**Причины возникновения** конкурентных преимуществ подразделяются на спонтанные (неожиданные, случайные) и стратегические. В качестве первых можно назвать благоприятные внешние факторы и удачу в делах. Стратегические причины конкурентные преимуществ относятся к факторам конкуренции и кооперации игроков на рынке; они возникают в результате целенаправленной реализации конкурентной стратегии.

*Спонтанные (неожиданные) конкурентные преимущества*. При несовершенной конкуренции на рынке фирма может иметь преимущества над соперниками в силу простой деловой удачи. Например, фирма в благоприятный момент может получить стратегические ресурсы в ситуации по низкой цене, а конкурентам не могут сделать то же самое. В данном случае имеет место спонтанное преимущество.

*Стратегические преимущества* возникают, когда компания вступает в открытое соперничество или сотрудничество с конкурирующими фирмами; причем она может одновременно делать и то, и другое. Реализация стратегии позволяет добиться превосходства в отдельных сферах деятельности фирмы: технологиях, продуктах, цене и т.п.

Высокая конкуренция на внутренних рынках помогает оттачивать навыки и умения фирмы и создает *конкурентные преимущества* при ведении операций на внешних рынках. Кроме того, компания может иметь успех на рынке посредством реализации стратегий, направленных на кооперацию с прямыми конкурентами. Кооперация конкурентов может привести к экономии на масштабе и увеличению скорости реализации товаров, что недостижимо при других способах развития. *Кооперативные преимущества* могут возникать и в тех случаях, когда ключевые игроки на рынке вступают в стратегические альянсы. Участники альянса могут получить от своих партнеров ценные ноу-хау и умения, сохраняя при этом собственные преимущества, следовательно, кооперирующие фирмы могут получить совместные преимущества.

По **длительности действия** конкурентные преимущества могут быть действительными или потенциальными, кратко- или долговременными.

*Потенциальные и действительные преимущества*. Действительные конкурентные преимущества имеются в наличии в настоящий момент времени. Потенциальные преимущества, наоборот, находятся в резерве, не используются в текущий момент времени, не задействованы или не являются необходимыми в хозяйственной деятельности организации.

*Кратковременные и долговременные преимущества*. Кратковременные преимущества – это краткосрочные конкурентные преимущества. Долговременные преимущества, напротив, присущи фирмам в течение длительного промежутка времени, т.к. они не могут быть легко заимствованы или преодолены конкурентами. Долговременные преимущества длительное время не поддаются копированию конкурентами; они могут формироваться путем реализации серии временных конкурентных преимуществ.



Рис. 2. Стратегическая ценность фактора времени [8]

Одним из самых важных конкурентных преимуществ является скорость в совершении стратегических действий, таких как НИОКР, выведение новых товаров, привлечение ссудного капитала, реорганизация производственных мощностей, реструктуризация бизнеса, трансформация цепочки образования стоимости. Временной фактор имеет стратегическую ценность (рис. 2).

*Конкурентная среда*– комплекс взаимоотношений между компаниями в процессе конкуренции, т.е. соперничества за право вступать в хозяйственные отношения с участниками деятельности – клиентами, руководителями, поставщиками, специалистами и т.д. Изучение состояния и динамики конкурентной среды осуществляется путем конкурентного анализа.

*Конкурентный анализ*– процесс понимания факторов конкуренции, изучения конкурентов и состояния конкурентной среды, а также определение тенденций развития конкуренции в данной отрасли (сегменте рынка). В процессе конкурентного анализа необходимо сосредоточить внимание на следующих факторах, которые определяют действия конкурентов (рис. 3):

1. Уровень и темпы роста объема продаж и рыночной доли показывают общую конкурентоспособность конкурирующей фирмы.
2. Знание целей и предположений конкурентов может помочь в оценке стратегических действий фирмы. Цели конкурентов могут выражаться, например, в терминах финансов, технологических достижений или положения на рынке.



Рис. 3. Параметры конкурентного анализа [20]

1. Текущие и прошлые стратегии конкурентов должны быть изучены: тактика конкурентов, успешная в прошлом, может быть повторена.
2. Знание хозяйственного опыта и условий работы высшего менеджмента конкурирующих компаний может дать взгляд на будущее положение конкурентов на рынке.
3. Каждый бизнес имеет в качестве ключевых параметров структуру себестоимости продукции и доступных ресурсы. Попытка оценить положение конкурентов может дать ключ к пониманию их намерений и стратегий.
4. Выходные барьеры могут быть высокими и тем самым усиливать борьбу за рынок. Знание выходных барьеров конкурентов может показать, как упорно они будут бороться за рынок.
5. Оценка слабых и сильных сторон конкурентов необходима для разработки конкурентной стратегии.

Конкурентный анализ состоит из следующих этапов (рис. 4) [20].

*Этап 1. Определение конкурентов компании*. Определение состава конкурентов, первый шаг конкурентного анализа, позволяет выявить, какие конкуренты существуют на рынке. Этот этап является базовым для всего анализа, поскольку необходимо ответить на такие вопросы:

С кем мы конкурируем? Кто наши наиболее активные конкуренты? Менее активные, но серьезные конкуренты? Производители товаров-заменителей? Могут эти конкуренты быть сгруппированы в стратегические группы на основе своих активов, умений или стратегий? Кто наши потенциальные конкуренты? Каковы барьеры, мешающие им войти на наш рынок? Существуют ли причины, которые могут помешать им войти на наш рынок?

Выделяют четыре типа конкурентов:

* прямые конкуренты, которые прямо конкурируют с товарами и услугами фирмы, например, компания «Coca-Cola» против компании «Pepsi»;
* косвенные конкуренты, товары которых представляют косвенную угрозу, например, компания «Coca-Cola» против компании «Carlsberg»;
* продуктовые конкуренты, которые конкурируют не всеми видами товаров и услуг, а только отдельными их видами;
* неявные конкуренты, представляющие собой потенциальную угрозу, которая может реализоваться в обозримом будущем, например, природный газ как наиболее удобный энергоноситель, чем нефть или каменный уголь.



Рис. 4. Процесс конкурентного анализа [20]

*Этапы 2, 3. Определение целей и стратегий конкурентов*. Определив конкурентов в каждой сфере хозяйственной деятельности, необходимо определить их цели и стратегии. Попытка определить планы конкурентов и степень успеха в их достижении этих планов позволяет получить предположения о курсе действий, которые намереваются предпринять конкуренты.

*Этап 4. Оценка сильных и слабых сторон конкурентов*. Оценка слабых и сильных сторон конкурентов позволяет предсказать возможные действия конкурентов и дает маркетологам информацию, необходимую для создания собственных конкурентных преимуществ.

*Этап 5. Определение модели возможного поведения конкурентов. На данном этапе* строится модель возможного поведения конкурентов с целью определения конкурента для атаки его рыночной позиции или, напротив, ухода от прямого столкновения. Как правило, такая модель строится не математически, а в виде дерева прогнозных сценариев, показывающих шаг за шагом, как будет развиваться ситуация на рынке.

*Этап 6. Выбор конкурента для атаки или дифференциации*. На завершающем этапе производится выбор конкурентов для атаки или дифференциации. Это означает, что на рынке могут быть конкуренты, позиция которых привлекательна для завоевания фирмой. И напротив, на рынке могут присутствовать очень сильные конкуренты, встреча с которыми нежелательна для фирмы; их следует избегать путем дифференциации.

В корпорации конкурентные преимущества могут иметь иерархически выстроенную структуру из четырех уровней [23] (рис. 5):

* стратегическая логика и видение будущего;
* основные возможности;
* цепочка образования стоимости и бизнес-процессы;
* «товар – рынок» (отрасль).

На рубеже тысячелетий особую актуальность получил вопрос конкурентоспособности корпораций в условиях глобализации. Концепция «корпоративной глобальности», предложенная А. Гуптой с коллегами, основывается на четырех аспектах [6]:

* 1. *глобализация рыночного присутствия*. Компания может привлекать потребителей на всех ключевых рынках в заданных сферах деятельности по всему миру;
  2. *глобализация цепочки поставок*. Компания может широко привлекать поставщиков в местах расположения производственных мощностей, а также создавать научно-производственные центры по всему миру;
  3. *глобализация финансово-промышленного капитала*. Компания может активно участвовать в мировой торговле и международном движении капитала. Соответственно, у нее появляется возможность привлекать заемные средства не только в регионах присутствия, но и у международных финансовых организаций;
  4. *глобализация корпоративного мышления*. Руководители корпораций могут видеть и осознавать все, что происходит в мировой экономике и государствах, в которых ведутся операции. Соответственно, при расширении своего присутствия по всему миру компании могут учитывать все различия в товарах, рынках, отраслях, а также национальные и культурные отличия.



Рис. 5. Иерархическая модель конкурентных преимуществ корпорации [23]

Конкурентоспособность корпорации в условиях глобализации зависит не только от того, насколько успешны производимые ею товары по соотношению «цена-качество», а от того, насколько точно и адекватно ее руководители воспринимают конкурентную среду, организовывают сотрудничество по цепочке поставок и используют возможности привлечения капитала. Корпорации должны заниматься стратегическим предпринимательством, т.е. на базе имеющихся конкурентных преимуществ непрерывно внедрять инновации, которые в будущем станут основой новых преимуществ.

**Список литературы**

1. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Экономист. 2004, №10. С. 34-57.
2. Мерзлов И.Ю. Оценки влияния инфраструктуры на конкурентоспособность бизнеса / / Менеджмент в России и за рубежом. 2013, №2. С.9-16.
3. Bain, J.S. Relation of Profit Rate to Industry Concentration: American Manufacturing, 1936-1940 // Quarterly Journal of Economics. 1951. P. 293-324.
4. Burns, T. and Stalker, G. The Management of Innovation. Tavistock: London, 1961.
5. Chandler, A.D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge: MIT Press, 1962. 463 p.
6. Gupta, A., Govindarajan, V. and Wang, H. The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage. John Wiley & Sons, Inc., 2008. 294 p.
7. Irvin, R.A. and Michaels, E.G. Core Skills: Doing the Right Things Right // The McKinsey Quarterly. Summer, 1989.
8. Kumar, A. and Motwani, J. A Methodology for Assessing Time-based Competitive Advantage of Firms // International Journal of Operations& Production Management. 1995, Vol. 15, №2. P. 36-53.
9. Lawrence, P. and Lorsch, J. Organization and Environment. Homewood, IL, 1969.
10. Ma, H. Anatomy of Competitive Advantage: a SELECT Framework // Management Decision. 1999, Vol. 37, №9. P.709-718.
11. Ma, H. Constellation of Competitive Advantage: Components and Dynamics // Management Decision. 1999, Vol. 37, №4. P.348-355.
12. Ma, H. Creation and Preemption for Competitive Advantage // Management Decision. 1999, Vol. 37, №3. P. 259-266.
13. March, J.G. and Simon, H.A. Organizations. N.Y.: Wiley, 1958.
14. Nilsson, F. and Rapp, B. Understanding Competitive Advantage. Springer, 2005. 231 p.
15. Penrose, E.T. The Theory of the Growth of the Firm. Wiley, New York, 1959. 249 p.
16. Peters, Th. and Waterman, R. In Search of Excellence: the Lessons from America’s Best-Run Companies. Harper &Row, 1982.
17. Porter, M.E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press, 1985. 558 p.
18. Porter, M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
19. Prahalad, C. and Hamel, G. The Core Competence of the Corporation // Harvard Business Review. 1990, May-June.P. 79-91.
20. Simkin, L. and Cheng, A. Understanding Competitors’ Strategies: the Practitioner-academic Gap // Marketing Intelligence & Planning. 1997, Vol. 15, №3. P. 124-134.
21. Turner, D.and Crawford, M. Managing Current and Future Competitive Performers: The Role of Competency / In Hamel, G. and Heene, A. (Eds.). Competency-based Competition: Strategic Management Series. Chichester, England: Wiley, 1994. P. 241-254.
22. Woodward, J. Industrial Organization: Theory and Practice. London: Oxford University Press, 1965.
23. Yonggui, W. and Lo, H.-P. Multi-level Competition and the Integrated Hierarchical Model of Competitive Advantages in Turbulent Environments: a Resource-based View // Foresight.2002, Vol. 4, №3. P. 38-50.

**THE THEORY OF COMPETITIVE ADVANTAGE AS A BASIS OF STRATEGIC PLANNING CONCEPT**

**Magdanov Pavel Vasimovich, Ph. D., assistant professor**

**Perm State University,**

**614990, Perm, Bukireva street, 15.**

**E-mail: mpv@psu.ru**

In the article the theory of competitive advantage is describedas a basis of strategic planning concept. Also the article reveals the genesis of the theory of competitive advantage. The author brings to light the most known researches in that topic.

**Keywords:**

Strategic Planning; Competitive Advantages

***УДК 338 242***

***ББК 65.291.2***

***ГРНТИ 83.33***

**НАЧАЛЬНЫЙ ЭТАП ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПРОЕКТА**

**Магданов Павел Васимович, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул. Букирева, 15**

**Электронный адрес: mpv@psu.ru**

**Черемных Ярослав Игоревич, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: yaroslav.ig.ch@gmail.com**

Приводится опыт различных компаний относительно постановки проблемы и реализации проектов, которые их решают. Дано описание инновационных бизнес-моделей и их применение на современных предприятиях.

**Ключевые слова:**

Инновации, бизнес-модель, формулировка проблемы, интеграция, дирижирование, лицензирование, НИОКР.

В современном мире можно с уверенностью говорить о формировании все более сложных социально-экономических процессах. Субъектами в подобных процессах являются крупные и малые предприятия, осуществляющие хозяйственно-экономическую деятельность. Условием выживания компаний становится создание конкурентного преимущества для уже выпускаемого продукта, либо разработка кардинально нового продукта, который можно будет предложить рынку. Инструментом, благодаря которому компания может осуществить ту или иную операцию является проектный менеджмент. То есть, проектный менеджмент это средство решения стратегических задач, это будущее предприятия, региона и страны в целом. Продукт, который создает проектный менеджмент это непосредственно сам проект.

Существует много определений термина «проект», например, по мнению Палагина В.С., в экономическом контексте во многих случаях, проект – это деятельность по созданию долгосрочного или внеоборотного актива. Справедливо и такое определение, данное тем же автором:«проект – это создание новых систем или внесение значительных изменений в существующие системы».Проекты, как правило, связаны со стратегией организации, но поодиночке не могут отразить всей ее сути и сформулировать четкое направление. Поэтому для сохранения своей направленности организация формирует портфели проектов и программы проектов. Однако это не должно мешать процессу управления проектами по отдельности. Существует множество проблем связанных с оперативным управлением проектами. Они могут возникать на разных стадиях: инициация, планирование, выполнение, анализ и регулирование, завершение. Далее будут подробно рассмотрены наиболее актуальные проблемы, которые можно встретить на некоторых стадиях на примере компаний из разных отраслей.

Одной из главных ошибок при создании современных проектов будет являться неверная постановка проблемы. Большинство компаний, когда берутся за инновационные проекты – разрабатывают новые продукты, выстраивают новые процессы или бизнесы, - недостаточно тщательно определяют проблемы, которые пытаются решить, и недостаточно четко объясняют, в чем важность этих проблем. А поскольку ясности нет, они упускают перспективные возможности и впустую тратят ресурсы. Даже при грамотном построении процессов проекта, привлечении большого числа денежных и иных средств, оценке рисков и создания плана проведения, результаты проекта не будут вписываться в стратегию и миссию компании.

В качестве примера неудачной постановки проблемы можно выделить одну из самых серьезных экологических катастроф, связанную с разливом нефти, а именно процесс ликвидации последствий. Авария танкера «Exxon Valdez», произошедшая в 1989 году неподалеку от побережья Аляски. Тогда в море вытекло 37 тысяч тонн нефти. В результате этой аварии были покрыты нефтью примерно 2 тыс. км береговой линии, что принесло огромный ущерб флоре и фауне. По данным Фонда дикой природы она привела к гибели 250 тысяч птиц, около 4 тысяч морских выдр, 300 тюленей, 250 белоголовых орланов, более 20 касаток, миллиарды икринок лосося и сельди. Спасательные работы на месте аварии продолжались четыре лета подряд. В них участвовало до 11 тысяч человек. Даже спустя 20 лет не удавалось ликвидировать пятно, поскольку при низких температурах нефть стала очень вязкой, и ее трудно было перекачивать с барж на береговые станции. На 2006 год Совет Управляющих Фондом Ликвидации Последствий Аварии «Exxon Valdez\Exxon Valdez Oil Spill Trustee Council»опубликовал отчет о расходах на ликвидацию последствий этой катастрофы, который в общей сложности составил 2 миллиарда долларов и следует учесть, что это не конечная сумма [2].

Во время процесса ликвидации основная проблему звучала как «борьба с разливом нефти», но на определенном этапе Oil Spill Recovery Institute, который занимался поисками решения проблемы, обозначил ее как «вязкость материала» и описывал проблему в терминах, характерных для нефтяной промышленности. Его целью было привлечь людей из разных областей знания. Это дало существенный результат. В итоге было предложено модифицировать существовавшее строительное оборудование и вибрацией возвращать загустевшую нефть в жидкое состояние [5].

Чтобы сформулировать проблему нужно пройти процедуру, состоящую из четырех этапов.

**1 этап.** Прояснить внутреннюю (компания) или внешнюю (рынок или клиент) потребность в решении проблемы.

На данном этапе нужно максимально просто сформулировать задачу. Чтобы ее составить нужно ответь на три вопроса:

* *В чем заключается основная потребность?* Суть в том, чтобы понять какая потребность породила проблему и коротко и ясно ее изложить, не прибегая к поиску решений.
* *Каким должен быть результат?* Чтобы ответить на этот вопрос надо понять позицию потребителей и всех тех, ради кого затевается проект. Для этого подойдет метод «Пяти почему», который применялся в компании «Toyota». Он поможет построить причинно-следственные связи и определить корневые причины поставленной проблемы.
* *Для кого важно решение?* Ответ на этот вопрос помогает выявить всех тех, кому выгодно решение проблемы.

**2 этап**. Четко определить стратегическое значение проблемы для компании.

На этом этапе необходимо ответить на ряд вопросов для того, чтобы объяснить, зачем компании заниматься той или иной проблемой.

* *Отвечает ли проект вашей стратегии?* Определяет, помогает ли реализация проекта решить стратегические задачи.
* *Что даст проект компании, и как будет оцениваться результат?* Для большинства коммерческих организаций будут использоваться такие понятия как выполнение плана по выручке, завоевание доли рынка, сокращение производственного цикла или другие показатели, устанавливаемые самими организациями.
* *Как внедрить принятое решение?* Отвечая на этот вопрос, можно обозначить подразделения и лиц, которым будут делегированы полномочия на осуществление проекта. Также на данном этапе не будет лишним определить, какое количество ресурсов требуется для реализации решения.

**3 этап**. Изучить, что уже сделано для решения сомой компанией и другими организациями.

В поисках решения проблемы полезно обратиться к прошлым наработкам. Это экономит время и ресурсы. Если речь идет о всей отрасли, важно понять, почему рынок не справляется с ней.

* *Что уже сделано в компании для решения проблемы?* Помогает выявить наработки и решения, имеющие отношение к текущей проблеме.
* *Что сделали другие организации?*
* *Что мешает разрабатывать новое решение?* Помогает определить внутренние и внешние барьеры, для реализации проекта.

**4 этап**. Четко и полно описать проблему.

Подробное письменное описание проблемы, требований, которым должно отвечать решение, формулировка задач с учетом консолидированной информации, полученной на предыдущих этапах.

* *Распадается ли проблема на несколько составляющих?* Цель – добраться до истоков проблемы. Сложность некоторых вопросов можно преодолеть, разбивая их на части.
* *Каким требованиям должно отвечать решение?*
* *Кого следует подключить к разработкам?* Возможно, решение будет найдено сторонними организациями, привлеченными к сотрудничеству.
* *Какая информация должна содержаться в описании проблемы, и каким языком надо ее формулировать?* Для привлечения максимального числа специалистов, задача должна быть очень конкретной и не изобилующей техническими терминами.
* *Как убедить организацию?* В разных ситуациях ответ на этот вопрос будет разным. В любом случае, информация о предлагаемом решении должна быть хорошо обоснованной и по возможности представлять опытный образец.
* *Как поощрять авторов лучших решений?* При ответе на этот вопрос формируется мотивация лучших работников.
* *Как оценивать решения?* Для того, чтобы выработать надежные критерии оценки и гарантировать, что она будет справедливой, компания должна открыто объявить как она намерена действовать. Информация, поступающая от компании, должна быть явной и прозрачной.

Пройдя все четыре этапа, компания получает конкретно сформулированную проблему, подкрепленную аналитическими данными, на основе которой будет формироваться дальнейший проект. А так как в процессе аналитической деятельности были затронуты вопросы, возникающие на разных стадиях жизненного цикла проекта, будет гораздо проще выполнять проект, не отдаляясь от поставленной проблемы. Это значительно сэкономит время и ресурсы.

В процессе ожесточенной конкуренции компании часто создают излишнюю нагрузку в виде открытия новых направлений, сокращения производственного цикла и срока разработки, постановки труднодостижимых финансовых целей, внедрения новых методов управления и организационных систем. В этом случае погоня за результатами может погубить всю компанию. Сумасшедший темп работы опустошает людей, а сама компания начинает хвататься за все подряд. Этим она сбивает с толку потребителей и ставит под угрозу репутацию своего бренда. В связи с этим, начальники чаще всего начинают бороться не с причиной, а с симптомами. А причина чаще всего скрыта на второй стадии жизненного цикла проекта – планировании.

На стадии планирования(фазе разработки) осуществляется формирование команды, развитие концепции и основного содержания проекта, структурное планирование, организация и проведение торгов, заключение договоров и субдоговоров с основными исполнителями, представление проектной разработки и получение ее одобрения. Наиболее важным элементом является формирование мощной команды управления проектом и создание бизнес-модели проекта.

Бизнес-модель проекта – это то, как организация планирует зарабатывать деньги, используя свои идеи и технологии, преобразуя знания и ресурсы в ценный для рынка продукт.

Бизнес-модель любой коммерческой организации включает в себя несколько составляющих[8]:

1. Определение ключевой идеи деятельности. Это будет сделать просто, если проблема, которую пытается решить компания, актуальна и подробно описана.
2. Разработка операционной модели. Операционная модель представляет собой логически и содержательно выстроенную последовательность ключевых бизнес-процессов, которые осуществляет организация. Каждый процесс разбивается на подпроцессы и отдельные операции.
3. Моделирование системы управления. Это идеальное описание системы управления организацией в терминах управленческой структуры, финансовой структуры, совокупности полномочий и ответственности высших органов управления.
4. Определение организационно-правовой модели. Она представляет собой описание структуры организации в терминах прав собственности, административного подчинения, функциональной зависимости.

Используя опыт зарубежных компаний, можно выделить множество различных типов бизнес-моделей, которые организации применяют в своей деятельности для улучшения своего бизнеса. По мнению Шелеховой Н.В., в настоящее время существует три инновационные бизнес-модели[10]:

* интеграция (рис. 1);
* дирижирование (рис. 2);
* лицензирование (рис. 3).

Каждаяорганизациявыбираеттуилиинуюбизнес-модельпостроенияинновационногопроцессавзависимостиотобъемаинвестицийирезультатованализасоответствияпроизводственныхвозможностейорганизациипотребностямрынкавпредполагаемыхквыпускупродуктовыхинновациях, так как возможности в зависимости от ситуации могут иметь разное значение.

По мнению Шелеховой, «инновационная бизнес-модель определяет способы коммерциализации и реализации идей и технологий». То есть, в зависимости от выбора той или иной модели, фирмы будут определять временной промежуток окупаемости, размеры будущей прибыли и распределение ответственности, рисков и доходов между участниками. На сегодняшний день крупные компании могут комбинировать три вышеупомянутые бизнес-модели или заменять одну модель на другую для повышения эффективности своей деятельности.

Рассмотрим каждую модель в отдельности.

***Интеграция*** – это наиболее распространенная бизнес-модель. Ее суть заключается в том, что организация единолично осуществляет контроль над инновационным процессом и факторами, влияющими на доходность. Данная модель не исключает взаимодействие с другими организациями, но большая часть информации при этом не распространяется с целью снизить риск утечки инновационных идей. Из недостатков можно выделить то, что данная модель подразумевает большие затраты, высокие риски и отсутствие налаженных связей с внешней бизнес-средой. Поэтому модель интеграции подойдет для кампаний, которым характерно устойчивое финансовое состояние, и где развито управление НИОКР, процессом производства и коммерциализацией.

Таким образом, к основным характеристикам интеграционной модели относят:

1. Польный контроль инновационного процесса;
2. Организация берет всю долю инвестиций и рисков на себя;
3. Создание задела идей и технологий для дальнейшего роста компании;
4. Большая часть информации о разработках в закрытом доступе.

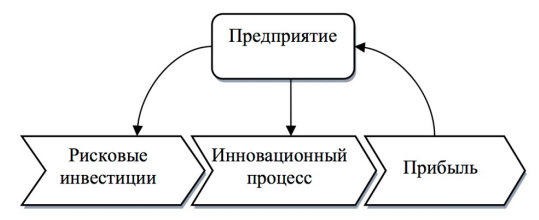


Рис. 1. Интеграционная модель

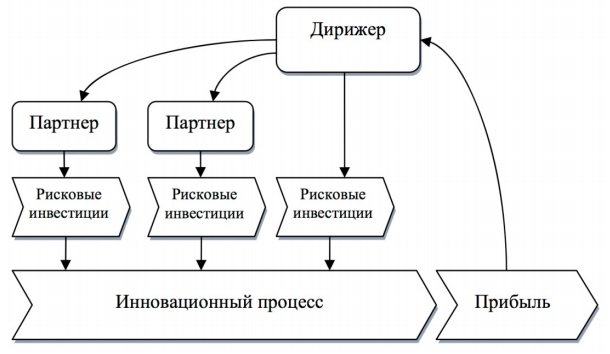


Рис. 2. Модель дирижирования

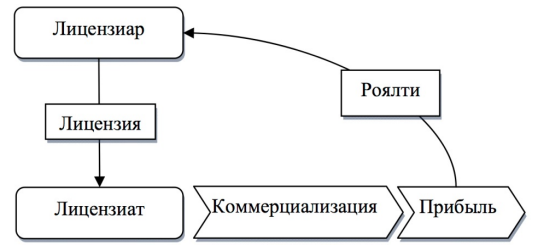


Рис. 3. Модель лицензирования

Источник: [4].

***Дирижирование***–вид инновационной бизнес-модели, в котором уделяется особое внимание процессам управления совместной деятельности организаций. То есть, данная модель предполагает управление взаимодействием организаций-партнеров, каждый из которых заинтересован в лучшем результате. Используя модель дирижирования, компании стремятся объединить производственные мощности с другими организациями, так как у них нет определенных возможностей. Это дает ряд преимуществ. Например, возможность производить изменения в продукте на этапах коммерциализации и реализации, учитывая изменения конъюнктуры рынка. Также снижаются риски, в связи с тем, что они распределены между участниками в разных долях. К недостаткам можно отнести риск превращения партнеров в конкурентов из-за совместного использования знаний. В данном случае основными характеристиками модели дирижирования являются:

1. Сотрудничество с другими компаниями, выстраивания системы взаимоотношений с ними;
2. Разделение риска и прибыли со своими партнерами;
3. Доверие к партнерам;
4. Важная роль у поставщиков и заказчиков;

***Лицензирование***–вид бизнес-модели, который позволяет получать прибыль минуя затраты на внедрение в производство. Данная модель основана на процедуре лицензирования имеющейся у компании технологии и дальнейшем взимании лицензионного платежа с каждой единицы продукции, которая произведена с использованием данной технологии. У данной модели много преимуществ. При низком уровне затрат можно получать высокую прибыль, возможность использования лицензии как инструмент конкурентной борьбы, создание и расширение рынков, а также отсутствие затрат на коммерциализацию. В связи с этим, чаще всего, модель лицензирования используют компании, у которых: отсутствуют ресурсы на коммерциализацию; геополитические интересы конкурентов могут помешать разместить бизнес на более перспективных рынках; изобретения могут лечь в основу экономически выгодного стандарта.

Основными характеристиками модели лицензирования являются:

1. Получение прибыли от своих идей, не вкладывая средств в коммерциализацию;
2. Присутствие технологического задела у компании.

Бизнес-модели интеграции и дирижирования широко используются среди компаний, но сегодня модель лицензирования наиболее предпочтительна с точки зрения окупаемости средств.

Ярким примером такой компании является Procter&Gamble. Procter&Gamble обладает одним из лучших в корпоративной истории подразделением исследований и разработок. Но когда компания выросла до миллиардного предприятия, глобальная инновационная модель, которую она изобрела в 1980-ых, перестала справляться с задачей.

Не так давно, когда компании были меньше в размерах, а мир менее конкурентен, фирмы могли полагаться на внутренние НИОКР для поддержания роста. На протяжении поколений Procter&Gamble обеспечивала большую часть своего феноменального роста через инновации изнутри, создавая глобальные исследовательские центры и нанимая лучших в мире специалистов. К 2000 году производительность НИОКР застыла на уровне 35%. Под давлением конкурентов, на фоне отсутствия роста продаж, неудачных новых запусков и невыполнения квартальных планов компания потеряла более половины рыночной капитализации, что повлекло за собой спад цены на акции. После этого гендиректором было принято решение пересмотреть инновационную модель компании. Была поставлена простая цель – приобретать 50% инноваций за пределами компании. Она подразумевала под собой не процесс замены навыков 7500 сотрудников, а процесс повышения эффективности их работы. В результате этого было обнаружено, что даже частные лица стремятся лицензировать и продавать свою интеллектуальную собственность. Университетские и правительственные лаборатории стали все больше заинтересованы в формировании отраслевых партнерств, и они желали монетизировать свои исследования. Интернет открыл доступ к рынкам талантов по всему миру. На этом фоне Procter&Gamble и создали инновационную модель «*связывай и развивай»*. Точно понимая потребности клиентов, компания смогла увидеть многообещающие идеи по всему миру и применить свои собственные НИОКР, производство, маркетинг, чтобы быстрее создавать лучшие и большее дешевые продукты.

Сегодня более 35% новых продуктов компании на рынке включают в себя элементы, которые произошли вне Procter&Gamble, в сравнении с 15% в 2000 году. Через новую модель, производительность НИОКР выросла почти на 60%. Коэффициент удачных инноваций удвоился, а издержки снизились. Инвестиции в НИОКР в процентах от продаж упали с 4.8% в 2000 году до 3.4% сегодня. А за два последних года было запущено более 100 новых продуктов, частично разработанных вне компании. В результате применения модели лицензирования, через пять лет после падения капитализации в 2000 году, мы удвоили цену акций, а наш портфель брендов оценивается в 22 миллиарда долларов[1].

Также немало примеров компаний, которые использовали модель дирижирования.

Классическим примером данной бизнес-модели можно назвать предприятие в составе «News Corporation» - Hulu. Hulu – совместное предприятие группы компаний, среди которых «NBC»«Universal Television Group», «Fox Broadcasting Company» и «Disney-ABC Television Group». Hulu представляет собой «on-demand» сервис потокового видео. Минимальный бесплатный доступ к услугам и продуктам сервиса получают все американские пользователи, за специальные услуги и наиболее интересные продукты необходимо вносить абонентскую плату. При этом важно подчеркнуть, что ценностное предложение Hulu строилось на противопоставлении таким платформам, как «Youtube»: сервис предлагает только качественный контент от профессиональных производителей. Также важно отменить, что этот проект – партнерский и для его существования и развития необходимо активное взаимодействие с провайдерами и дистрибьюторами контента. Однако партнерские отношения накладывают и свои ограничения: сложные условия авторского права пока не позволяют выходить на новые географические рынки[7].

Таблица 1

Бизнес-модель компании «Hulu»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые партнеры**  Провайдеры контента (NBC, Fox, ABC, TBS и др.)  Дистрибьюторы (AOL, MSN, Myspace, Facebook, Yahoo! и xfinityTV) | **Ключевые виды деятельности**  Предоставление доступа к качественному мультимедийному контенту  Управление сервисом (продвижение)  Активное взаимодействие с партнерами | **Ценностные предложения**  Бесплатный качественный контент  Платный качественный контент  Удобная платформа, сервис | | **Взаимоотношения с клиентами**  Персонализированный подход  Возможность интерактивного взаимодействия | **Потребительские сегменты**  Американские пользователи – потребители бесплатного контента  Американские абоненты, приобретающие услуги |
| **Ключевые ресурсы**  «On-demand» сервис (платформа)  Качественный контент профессиональных производителей | **Каналы сбыта**  Интернет-платформа  ТВ-платформа (с помощью консолей и приставок)  Мобильное приложение  Площадки партнеров (синдикация) |
| **Структура издержек**  Поддержание и развитие платформы  Управление правами | | | **Потоки поступления дохода**  Абонентская плата  Реклама | | |

Источник: [7].

Существуют компании, которые комбинируют инновационные бизнес-модели. Рассмотрим союзы, сформированные компанией Samsungс поставщиками, каналами сбыта и партнерами по научным исследованиям и разработкам в 2008-2011 годах. Samsungрасполагается в сердце центробежной сети – на этой выгодной позиции компания может собирать и комбинировать идеи разрозненных партнеров, например фирм «DreamWorks»и «KT», которые делают интересные проекты с 3D технологиями, но почти не сотрудничают друг с другом. С одной стороны, Samsungможет использовать лицензирование и таким образом приобретать разработки компаний-партнеров, с другой стороны, все партнеры могут участвовать в работе над новым продуктом, солидарно неся все риски, а Samsungбудет играть роль дирижора. Например, как и Apple, которая создала iPhone, сведя воедино наработки Motorolaи других партнеров, Samsungзаняла удобное место, чтобы, нацелившись в будущее, придумать революционный продукт, например, первое в мире мобильное устройство для просмотра 3D-фильмов без специальных очков. Одновременно с этим, такое положение сопряжено с риском изоляции, и это всегда нужно иметь в виду[3].

Примером интеграционной модели можно назвать компанию «Deseret News». Основанная в 1850 году в течение 150 лет газета безбедно существовала. За ежемесячную плату подписчики получали газету, освещающую разные темы. Местные рекламодатели размещали в газете объявления и купоны, оплачивая, таким образом, доступ к аудитории «Deseret News». Когда появилась подрывная технология, доходы газеты начали падать и к 2008 году интернет–компании уже претендовали на все, что приносило газете доход. В период с 2008 по 2010 год «Deseret News»лишилась 70% доходов от тематической и 30% от изобразительной рекламы. Причиной называют уязвимость бизнес-модели, и в этот момент компания применяет интеграционную модель, создав новый продукт – организацию «Deseret Digital Media», задачей которой была разработка интернет-публикаций. Основная идея заключалась в том, чтобы «Deseret News»шла в сторону модели, предполагающей более высокую норму прибыли при меньшем объеме продаж, а «Deseret Digital Media»к низкозатратному производству, которое пользовалось всеми плюсами интернет-торговли с небольшой нормой прибыли, но высоким уровнем продаж. Таким образом, после рассмотрения проблем и выработки технологических решений, общий тираж ежедневной газеты и еженедельника удвоился, благодаря чему доходы от рекламы позволили превратить «Deseret News»в одно из самых быстрорастущих печатных изданий в стране. При этом на долю «Deseret Digital Media» приходится примерно четверть всей выручки компании[6].

В современном обществе изменения внешней среды и создание все новых подрывных технологий толкают компании к освоению новых или переосмыслению текущих позиций. Сегодня можно с уверенностью говорить о том, что это является залогом будущего компании и их текущих доходах. В этом случае оперативное управление проектами и инновациями, в основе которых лежит процесс синергии с различными источниками идей и технологий, должно играть важную роль в процессе деятельности любой организации. Инструментом в данном случае выступает бизнес-модель. От нее зависит насколько эффективен будет проект, но одновременно с этим следует учитывать предварительный этап постановки проблемы, иначе при формировании бизнес-модели существует реальная вероятность отклонения от стратегии и миссии компании. Если проблема будет четко обозначена, появляется возможность комбинировать бизнес-модели и формировать модель наиболее подходящую организации.

**Список литературы**

1. Ассоциация «Стратегия сегодня». Новая инновационная модель P&G. URL: http://www.std1.ru/catalog/catalog293/catalog293294/catalog293294436/128/
2. Всемирный фонд дикой природы (WWF). Уроки не усвоены. 2009. URL: http://www.wwf.ru/resources/publ/book/334.
3. Греве Г., Шипилов А., Роули Т. Как партнеры формируют стратегию. // Harvard Business Review Россия. 2013. №89. С. 26.
4. Дроговоз П.А., Кашеварова Н.А. Анализ зарубежных моделей и механизмов управления интеллектуальной собственностью и их адаптация на российском предприятии ракетно-космической отрасли. // Инженерный журнал: наука и инновации. 2013. №3(15). URL: http://engjournal.ru/articles/645/html/index.html#1
5. Д.Спрэдлин. Ту ли проблему вы решайте? // Harvard Business Review Россия. 2012. №83. С. 76-86.
6. Гилберт К., Айринг М., Фостер Р.. Устоять, когда в отрасли происходит переворот. // Harvard Business Review Россия. 2013. №85. С. 62-70.
7. Лабузная В.Ю. Трансформация бизнес-моделей в мультимедийных холдингах. 2013. URL: http://mediacom.hse.ru/vkr
8. Магданов П.В. Исследование систем управления организацией. / Учебное пособие. Пермь. 2011. С. 96-109.
9. Палагин В.С. Российский и евразийский проектный менеджмент: проблемы, гипотезы, исследования. 2009. URL: http://www.epmc.ru/docs/Paper\_091218.pdf
10. Шелехова Н.В. Инновационные бизнес-модели // Вопросы экономики и права. 2011. №7. С. 81-85.

**THE INITIAL STAGE OF THE FORMATION OF THE INNOVATIVE PROJECT**

**Magdanov Pavel Vasimovich, Ph. D assistant professor**

**Perm State University,614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: mpv@psu.ru**

**Cheremnikh Yaroslav Igorevich, student**

**Perm State University,614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: yaroslav.ig.ch@gmail.com**

Experience of the various companies concerning statement of a problem and implementation of projects which solve them is given. The description of innovative business models and their application at the modern enterprises.

**Keywords:**

Innovations, business model, problem formulation, integration, conducting, licensing, research and development.

***УДК 332.145***

***ББК 65у***

***ГРНТИ 06.61.33***

**РАЗВИТИЕ КОМПЛЕКСНОГО ЛЕСОПОЛЬЗОВАНИЯ В РЕГИОНЕ ПОСРЕДСТВОМ ИНФОРМАТИЗАЦИИ ДАННЫХ**

**Незнакина Ксения Валерьевна, ассистент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»,**

**614990, г. Пермь, ул. Букирева, 15,**

**E-mail: neznakinakv@mail.ru**

Единая информационная система управления лесопользованием позволяет решить задачи, связанные с актуализацией и обработкой информации о лесных ресурсах территорий. Предложенная автором модель применения современных информационных технологий для развития комплексного использования лесных ресурсов региона обеспечит прозрачность процессов и своевременный мониторинг. Модель включает автоматизированные системы наблюдения и оценки лесных ресурсов, интерактивные карты лесов, электронные порталы о лесах страны и электронные государственные услуги. Это позволит организовать и качественно предоставлять информацию, чтобы лицо, принимающее решение о лесопользовании, могло дать оценку актуального состояния лесов региона и выработать эффективные управляющие воздействия.

**Ключевые слова:**

Информационные технологии, лесопользование, комплексное лесопользование, лесные ресурсы региона.

Разработка единой информационной системы управления лесами на уровне региона РФ является одной из приоритетных задач, позволяющих сформировать благоприятную основу будущего развития лесного комплекса в целом.

Задачи современных информационных технологий можно обозначит следующие:

1. Получение, сбор, обработка, анализ и создание на их основе информации для принятия конкретных управленческих решений в области комплексного лесопользования;
2. Создание базы данных об информационных ресурсах, ведение архивов;
3. Выбор приоритетных направлений и разработка необходимого программного обеспечения;
4. Распределение и контроль целевого использования финансовых средств в области информационных технологий по лесопользованию.

Современные информационные технологии должны содействовать реализации основных функций механизма комплексного использования лесных ресурсов региона.

Аналитическая функция

Информационные технологии позволяют сегодня автоматизировать процесс работы с лесоводственной информацией.

Такие информационные технологии необходимы для обеспечения научной обоснованности управленческих решений; для обеспечения возможности своевременно иметь актуальную информацию об объекте управления; для сокращения сроков и повышения уровня научных и проектных работ; для интенсификации работ в лесном хозяйстве и т.д.

Организационно-координирующая функция

Информационные технологии позволяют создавать виртуальные площадки для взаимодействия субъектов лесных отношений. Существуют такие формы виртуальной работы в лесном комплексе, как «Электронное Правительство» («Портал Государственных и муниципальных услуг»), электронные ресурсы органов государственной власти и порталы объединений лесопользователей, лесная биржа.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |

Указанные ресурсы содействуют своевременному оказанию госуслуг, формируют открытое информационное пространство, содействуют обратной связи хозяйствующих субъектов с органами власти, повышают компетентность деловой среды.

Учетно-контрольная функция

Во многом эта функция также осуществляется благодаря автоматизированным системам. На данном этапе в разработке находится новый способ учета лесных ресурсов – разработка технологии таксации лесов методом дешифрования материалов дистанционного зондирования Земли (ДЗЗ). Технологии включают в себя: метод автоматизированного дешифрирования материалов ДЗЗ сверхвысокого разрешения, метод дешифрирования материалов стереосъемки при помощи специального комплекса технических средств и программного обеспечения, метод таксации лесов с применением лазерной локации и спектрозональной аэросъемки. Результатами данных систем станут:

* Высокая нормативная точность определения таксационных показателей за счет применения лазерного дальномера, измерительных приборов и средств навигации (геопозиционирования) Глонасс;
* К моменту завершения полевых работ создаются гео- информационные базы данных (картографическая и таксационная);
* Сократятся сроки обработки данных и трудозатраты на создание лесных тематических карт;
* Появиться возможность круглогодичной таксации лесов;
* Снизиться стоимости таксации лесов;
* Более точное и оперативное установление границ и характеристик выделов, образовавшихся в результате хозяйственной деятельности и стихийных факторов;
* Повысится точность определения таксационных показателей насаждений при таксации лесов;
* Появится возможность создания и использования лесных карт в режиме 3D (объемное моделирование).

Стимулирующая функция

Подобную функцию выполняют такие электроннеы ресурсы, как «Портал малого и среднего бизнеса Пермского края», «Портал Пермского центра развития предпринимательства», которые информируют о государственной поддержке в сфере предпринимательства, возможности повышения квалификации и мерах по развитию отраслей.

Повышение эффективности использования лесных ресурсов невозможно без целенаправленной работы по разработке новых технологических процессов, базирующихся на последних научных достижениях. Разработка и внедрение инновационных методов в сферу лесоуправления позволит значительно увеличить объем работ, оперативность обработки данных и получение выходных материалов. По экспертным оценкам окупаемость вложений в информационные проекты в зависимости от выполняемых объемов составит до 2-х лет.

Однако, несмотря на существующие информационные технологии, проблема сбора, обработки и хранения информации все еще существуют. Проблема именно системная. На примере Пермского края можно проанализировать, что все данные консолидируются в Министерстве природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края. Ежегодно поток информации увеличивается, а ее учет и обработка не всегда своевременны, т.к. по большей части информация приходит на бумажных носителях и должна быть переработана в цифровую форму. После соответствующей обработки информация из регионов накапливается в федеральном центре. Следовательно, переизбыток информации и несвоевременная ее обработка приводит к снижению контроля подведомственных учреждений, а также к снижению плановых показателей, накоплению системных проблем.

На наш взгляд, только информатизация большей части управленческих функций повысит эффективность взаимодействия всех участников лесных отношений. Единая информационная система должна быть разработана в федеральном центре, т.к. он накапливает полный объем информации о лесном комплексе страны, и освоена органами власти субъектов федерации и органами местного самоуправления. Все информационные потоки необходимо увязать в единой программе о состоянии лесного комплекса страны: состояние лесного фонда, процессы освоения лесного фонда, активные хозяйствующие субъект – лесопользователи, полномочия территорий, субъекты хозяйствования, соответствующие финансовые потоки и иное.

Единая информационная система должна стать элементом технического обеспечения региона в рамках достижения стратегической цели. Таким образом, условием развития механизма комплексного лесопользования будет создание единой базы управления (единой информационной системы), включающей деятельность всех субъектов в области леса: Федеральное агентство лесного хозяйства РФ, подведомственные ему организации, органы власти субъектов РФ, лесничества и хозяйствующие субъекты (лесопользователи).

На федеральном уровне информационные системы позволят:

- учитывать федеральную лесную собственность;

-вести единую систему отраслевого планирования и бюджетирования;

-вести контроль исполнения переданных субъекту федерации полномочий;

-обеспечить открытый доступ к интерактивным лесным картам страны.

На уровне субъекта федерации (на примере Пермского края) благодаря информационным технологиям появятся:

-система оперативной деятельности по использованию и воспроизводству, охране и защите лесов;

-система, обеспечивающая в электронном виде оказание услуг в области комплексного использования лесов.

На рис. 1 представим модель применения современных информационных технологий для развития комплексного использования лесных ресурсов региона.

Федеральный центр

*Стратегическая цель*

*Контроль выполнения*

Единая информационная система

Аналитическая функция

Стимулирующая функция

Учетно-контрольная функция

Организационно-координационная функция

Субъект Федерации

Электронные порталы

Интерактивные карты лесов

Государственные услуги

Автоматизированные системы

Лесопользователи

Рис. 1. Модель применения современных информационных технологий для развития комплексного использования лесных ресурсов региона

Новое законодательство в области лесных отношений значительно повысило требования к качеству работ по освоению лесов и лесоустройству.

Благодаря введению аукционов, арендная плата за лесной фонд имеет склонность к увеличению, следовательно, арендатор должен быть уверен, что качество лесоустроительных материалов находится на самом высоком уровне и конкурентоспособно на рынке.

Поскольку собственником лесных ресурсов является государство - именно оно нуждается в обеспечении полной и достоверной информацией о состоянии лесного фонда для осуществления контроля за управлением лесами. Таким образом, изначально формируется постоянный круг пользователей информационных систем о лесе.

В рамках предложенной модели объединим в общую информационную систему существующие и разрабатывающиеся информационные базы и порталы о лесе. Такая мера обеспечит комплексное использование лесных ресурсов в регионе и прозрачность процессов путем:

-стратегического и оперативного планирования и реализации мероприятий, а также оперативного контроля на различных уровнях организационной иерархии;

-ведения существующих баз данных по инвентаризации лесов и составления карт интерактивных лесных карт по разному типу данных;

-осуществления мониторинга комплексного использования лесных ресурсов.

Предложенная в исследовании модель учитывает взаимосвязь интересов всех участников процесса лесопользования и опирается на системный подход к решению ключевых задач.

Предложенная в исследовании модель применения современных информационных технологий является частью технического обеспечения механизма комплексного лесопользования региона для достижения стратегической цели управления лесным комплексом.

Вопрос обеспечения регионов информационными технологиями и единой информационной системой учета лесного фонда является актуальным и до конца нереализованным. Чтобы непрерывно отслеживать результаты лесоуправления в регионах, выявлять отклонения от стратегических ориентиров и оперативно корректировать управление, необходимо соответствующее информационно-программное обеспечение. Информационные технологии позволяют обеспечить обратную связь регионов с федеральным центром, повысить эффективность процесса управления комплексным использованием лесных ресурсов.

Модель применения современных информационных технологий для развития механизма комплексного использования лесных ресурсов региона, предложенная в исследовании, определила круг задач, которые позволят выйти информатизации отрасли на новый уровень:

1. Создание единой отраслевой информационной системы, позволяющей обмениваться информацией разного уровня и территориального назначения;
2. Создание единой базы данных лесных ресурсов и предприятий-лесопользователей, что позволит контролировать лесопользование и оценивать инструменты системы лесоуправления (механизма комплексного использования лесных ресурсов региона);
3. Автоматизировать и вести общую базу данных научно-исследовательских, проектных и опытно-конструкторских работ в области леса;
4. Ввести повсеместно автоматизированную систему лесного мониторинга;
5. Вести качественную подготовку кадров для разработки и внедрения информационных технологий в лесном комплексе.

Указанные выше задачи обозначены в процессе изучения информационных технологий в лесопользовании и выявления проблемных зон. Разрозненность информационных технологий пока не позволяет на достаточно качественном уровне принимать управленческие решения в области леса. Однако не только работа с программным обеспечением поможет преодолеть сложности в управлении, но этому будет способствовать и соответствующая профессиональная подготовка кадров.

Необходимость внедрения единых информационных систем управления лесопользованием обусловлена требованием выработки более рациональных и эффективных решений не только по освоению лесных ресурсов, но и сохранению экологического равновесия в территориальных экосистемах.

Управление лесным комплексом невозможно без получения достоверной информации о состоянии лесопользования и изменения его качественных и количественных показателей. Данная информация должна быть организована и предоставлена таким образом, чтобы принимающее решение лицо могло дать оценку актуального состояния лесопользования для выработки управляющих воздействий. В связи с этим возникает необходимость уделять достаточно внимания разработке и внедрению современных систем на основе информационных технологий, электронных методов обработки информации.

Можно также отметить проблемы переходного периода в информационных технологиях отрасли. Большая часть информации о лесном фонде все еще не прошла цифровую обработку, своевременность ее предоставления и актуальность связана с человеческим фактором. Также отметим сложности с открытостью информации о лесном фонде страны и территории. Отрасль пока является коррумпированной и бюрократизированной, что определяет барьеры для открытости деловой среды.

Такие современные информационные технологии, как автоматизированные системы учета информации, виртуальные порталы государственных услуг, интерактивные лесные карты и электронные площадки уже успешно применяются на территории нашей страны. Рассмотренная модель применения современных информационных технологий для развития механизма комплексного использования лесных ресурсов региона (Рис.1) является перспективной, так как единой информационной системы пока нет.

В целом подчеркнем, что информационные технологии активно внедряются в процессы принятия отраслевых решений, что свидетельствует о повышении благополучности и возможности реализации потенциала отрасли.

Список литературы

1. Черных В.Л., Сысуев В.В. Информационные технологии в лесном хозяйстве: Учебное пособие. - Йошкар-Ола: МарГТУ, 2000. - 378 с.
2. Региональный менеджмент (Управление экономикой региона): монография/ В.Г. Прудский, А.М.Ёлохов, Перм.гос.ун-т.- Пермь, 2011 – 328с.;

development of complex forest management the regionTHRUIT

**Neznakina Kseniia V.**

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

**E-mail: neznakinakv@mail.ru**

Single information management system allows forest management to solve the problems associated with updating and processing of forest resource areas. Authors' model of modern information technologies for the development of the integrated use of forest resources in the region will ensure transparency and timely monitoring of processes. The model includes an automated system for monitoring and evaluation of forest resources, interactive maps of forests, electronic portals forest country and electronic government services. This will organize and provide quality information to the decision maker about forest management could assess the current state of the region's forests and to develop effective control actions.

**Keywords:**

Information technology, forestry, integrated forest management, forest resources in the region

***УДК 658***

***ББК 65.290-2***

***ГРНТИ 82.05.09***

**ДВУХУРОВНЕВАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

**Попов Виктор Леонидович, д.т.н., профессор**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29**

**Электронный адрес:** [**pku06@mail.ru**](mailto:pku06@mail.ru)

На уровне схемного решения предложена двухуровневая модель управления изменениями, применимая на промышленном предприятии. На первом уровне в качестве самостоятельного блока выделено стратегическое и проектное управление. На втором уровне для проведения изменений рекомендуются к применению стандартные процедуры проектного менеджмента.

**Ключевые слова:**

Управление изменениями, стратегическое и проектное управление, двухуровневая модель

В работе [ 1, с. 17] представлена концептуальная модель управления организационными изменениями на предприятии, а в работе [ 2, с ….] – рекомендации по управлению процессом сопротивления организационным изменениям. На базе полученных ранее результатов в рамках данной работы сформулирована концепция построения двухуровневой системы управления изменениями, связывающая стратегическое и проектное управление на промышленном предприятии.

Исходным документом, на основе которого строится двухуровневая модель, является классификация процессов международной бенчмаркинговой палаты (МБП), согласно которой для промышленного предприятия можно выделить следующие группы процессов [3, с. 265] : изучение рынков и потребителей; управление стратегией; управление разработкой товаров и услуг; рынок и сбыт; производство и доставка продукции; обслуживание покупателей; управление человеческими ресурсами; управление информационными ресурсами; управление финансовыми и материальными ресурсами; охрана окружающей среды; управление внешними связями; управление улучшением и изменениями. Нам представляется, что три группы процессов: управление стратегией; управление разработкой товаров и услуг и управление улучшениями и изменениями могут быть выделены в качестве самостоятельного блока: стратегическое и проектное управление, и представлены в виде первого уровня модели управления изменениями на промышленном предприятии (рис.1).

Несмотря на то, что управление улучшениями и изменениями в равной степени относится ко всем группам процессов МБП, его соединение с разработкой товаров и услуг, которое, как правило, осуществляется на основе проектов, позволяет перевести все изменения на уровень проектов, управляя ими на основе специализированного подразделения, которое может называться по разному: отдел управления проектами, отдел развития, проектный офис и др. При этом управление развитием и изменениями и управление новыми разработками можно обобщенно назвать «управление инновациями».

Исследование рынков

**Управление стратегией**

Совет

директоров

**Разработка продуктов**

Управление продажами

Производство и доставка

Обслуживание потребителей

**Основные группы процессов**

**Стратегическое и проектное управление**

Управление людьми

Управление информацией

Управление финансами

Управление экологией

Управление внешними связями

**Управление изменениями**

Рис. 1. Первый уровень модели управления изменениями

Второй уровень модели управления изменениями строится на базе классификаторов областей знаний по Управлению проектами. В качестве базовых может быть принят PMI PMBOK [ 4, с. 71] или ISO 21500-2012. Графически второй уровень модели может быть представлен следующим образом (рис.2).

Отдел развития

**Стратегическое и проектное управление**

Управление персоналом

Управление содержанием

**Управление проектами, управление инновациями**

**Преодоление сопротивлений**

Управление коммуникациями

Управление временем

Управление рисками

Управление стоимостью

Управление контрактами

Управление качеством

Рис. 2. Второй уровень модели управления изменениями

Представленная двухуровневая модель управления изменениями на промышленном предприятии имеет следующие достоинства: во-первых – интегрирует разрозненные бизнес процессы управления развитием предприятия, а, во-вторых, логично встраивает проектное управление в процессы стратегического и оперативного управления предприятием. Кроме того, обладая наглядностью, модель позволяет визуализировать взаимодействие отдельных подразделений предприятия.

Автор принимал участие в апробации элементов описанной модели на двух промышленных предприятиях [ 5, с. 60]. На первом из них были опробованы практически все составляющие модели: на предприятии была разработана программа стратегического развития с горизонтом планирования в 10 лет; процесс управления развитием осуществлялся на основе стратегического управления проектами; проектное управление было регламентировано тремя внутрикорпоративными стандартами; непосредственное руководство развитием предприятия осуществлялось отделом стратегического развития. Комплексный план стратегического развития периодически (раз в год) корректировался. Вместе с тем, проектно – конструкторский отдел, обслуживающий потребности предприятия, был наделен дополнительными правами, позволяющими ему обеспечивать автономную работу при выполнении технических проектов. На втором предприятии, сосредоточенном исключительно на выполнении проектов, была реализована корпоративная система управления проектами, включающая методологию, проектный офис, информационную систему управления проектами, работающую на платформе Microsoft.

Таким образом, с учетом наглядности и поэлементной проверки, двухуровневая модель управления изменениями рекомендуется к использованию (внедрению) на промышленных предприятиях.

**Список литературы**

1. Адизес И. К. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с.
2. Попов В. Л. Интегральная модель управления изменениями на предприятии. / Кадровик, 2012, № 6.
3. Управление производством и операциями. Учебное пособие /под ред. В. Л. Попова. – СПб.: Питер, 2013. – 336 с.
4. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®) – Четвертое издание. – PMI – 2008. - 496 c.
5. Попов В. Л. Управление инновационными проектами: извлеченные уроки / Креативная экономика, 2012, №4(64). - С. 56-61.

**TWO-LEVEL CHANGE MANAGEMENT MODEL IN INDUSTRIAL ENTREPRISES**

**Popov Viktor Leonidovich, Doctor of Technical Sciences, Professor**

**Perm National Research Polytechnic University,**

**614990, Perm, Komsomolsky ave, 29**

**E-mail:** [**pku06@mail.ru**](mailto:pku06@mail.ru)

The article describes two-level change management model at the schematic level, applicable on an industrial enterprise. Strategic and project management was allocated on the first level as an independent unit. Standard project management procedures are recommended for making changes on the second level.

**Keywords:**

Change management, strategic and project management, two-level model.

***УДК 332.146.2***

***ББК 65.050.2***

***ГРНТИ 06.61.33***

**Формирование инновационных компетенций региона как форма взаимодействия социально-экономической системы региона и системы высшего профессионального образования**

**Попова Елена Сергеевна, старший преподаватель**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: shelena@psu.ru**

В статье рассмотрены основные аспекты формирования инновационных компетенций региона, выступающих в качестве новой ступени развития региональных стержневых компетенций. Приведены критерии, позволяющие оценить влияние системы высшего профессионального образования на формирование инновационных компетенций региона.

**Ключевые слова:**

Конкурентоспособность региона, стержневые компетенции региона, инновационные компетенции региона, высшее профессиональное образование

Повышение конкурентоспособности экономики региона связано, прежде всего, с выявлением территориальных конкурентных преимуществ и последующим развитием их в стержневые компетенции региона. По своему происхождению конкурентные преимущества делятся на основные, или естественные (природные и климатические ресурсы, дешевая рабочая сила, выгодное географическое положение), и развитые, искусственные (высококвалифицированные кадры, передовые технологии, высокий уровень качества продукции, развитый менеджмент, высокоэффективные институты и пр.), которые и могут перейти в стержневые компетенции региона.

Стержневые компетенции определяют наиболее перспективные направления развития региона, с помощью которых он способен занять лидирующие позиции. Этот термин впервые был введен К. Прахаладом и Г. Хэмелом в работе «The Core Competence of the Corporation» [12] применительно к коммерческим организациям. Под стержневыми компетенциями ими понимаются «коллективные знания организации, направленные на координирование разнотипных производственных навыков и связывание воедино множественных технологических потоков. Стержневые компетенции организации практически не воспроизводимы ее конкурентами, поскольку они представляют собой сложное взаимодействие индивидуализированных технологий и навыков». П. Дойль [5] выделяет не только технические, но и маркетинговые навыки, благодаря которым осуществляется инновационное развитие организации, повышается ценность организации и ее продукта для инвесторов и потребителей.

Стержневые компетенции выступают результатом «коллективного обучения организации», т.е. координации и постоянного обновления различных навыков и компетенций, а также интеграции всех реализующихся процессов. Они основаны на коммуникациях между сотрудниками, их вовлеченности в работу и преданности организации. Компетенции являются связующим звеном между различными направлениями деятельности компании. Кроме того, они выступают движущей силой развития новых видов деятельности, а применительно к региону – отраслей.

Региону стержневые компетенции позволяют получить базовые долгосрочные конкурентные преимущества по отношению к другим регионам, обладающим сходным набором конкурентных преимуществ. Их наличие обеспечивает региону потенциальный доступ к различным рынкам и позволяет более полно учитывать запросы населения. В то же время, они обязательно предусматривают механизмы защиты от копирования конкурентами.

Опираясь на парадигму регион-квазикорпорация, мы считаем возможным применение понятия стержневых компетенций к экономике региона. Далее под стержневыми компетенциями региона автор понимает *его способности реализовывать уникальные конкурентные преимущества региональной экономической системы, трудновоспроизводимые другими регионами и позволяющие организациям, расположенным в регионе, занять и удержать лидирующие позиции на внутреннем рынке страны, а при определенных условиях – и на международном рынке*.

«В основе стратегических конкурентных способностей (стержневых конкурентных компетенций) региона лежат, во-первых, уникальные природные и производственные ресурсы, которыми он располагает, его географическое положение, во-вторых (и это главное), сложные нематериальные (интеллектуальные) активы» [9, с. 10]. Таким образом, стержневые компетенции, по сути, приравниваются к естественным и искусственным конкурентным преимуществам региона, что, на наш взгляд, не совсем верно, поскольку не в полной мере обеспечивает выполнение основного требования – трудновоспроизводимости конкурентами. Вместе с тем, нельзя не согласиться с доминирующей ролью нематериальных активов, в которые входят результаты интеллектуальной деятельности физических и юридических лиц, находящихся в определенном регионе.

Согласно другому подходу, в целях разработки региональной стратегии выбирают 1-2 стержневые компетенции, к которым относят «институциональное знание, сосредоточенное в региональных организациях, организационно-информационную систему взаимодействия региональных предприятий, репутацию и т.п.» [3, с. 49].

При практической деятельности по разработке концепций социально-экономического развития регионов бытует мнение, что стержневые компетенции можно приравнять к сильным сторонам региона в матрице SWOT-анализа. При этом не учитывается главная характеристика стержневых компетенций – их уникальность и трудновоспроизводимость конкурентами, которая не может быть распространена на все сильные стороны региона.

Оценка стержневых компетенций региона должна происходить в несколько этапов. На первом этапе происходит качественная оценка наличия стержневых компетенций и возможностей их использования, составление перечня региональных стержневых компетенций. Второй этап заключается в количественной стоимостной оценке, для которой могут использоваться методы оценки стоимости нематериальных активов, если компетенции связаны с уникальными знаниями и технологиями, а также оценка по рыночной стоимости для уникальных ресурсов, с учетом оцениваемой величины их запасов.

Если раньше считалось, что самым эффективным способом вмешательства в региональную экономику с целью ускорения ее экономического роста является инвестирование в основной капитал и инфраструктуру, то в настоящее время приоритет отдается мерам по повышению инновационной активности региона и содействию диффузии инноваций [2].

В исследовании А.В. Золотухиной, Г.Г. Карачуриной и Е.В. Путенихиной убедительно показано, что глобальные тенденции, связанные с формированием экономики знаний, актуализируют роль инновационной конкурентоспособности региона, характеризующей его способность создавать конкурентные преимущества за счет инноваций [7]. Среди инновационных процессов, оказывающих наибольшее воздействие на конкурентоспособность региона, выделяют: повышение производительности труда, модернизацию и появление новых высокотехнологичных подотраслей [8, стр. 94]. Таким образом, в развитии региона доминирующую роль приобретает научно-технический прогресс и институты, обеспечивающие его достижение, среди которых выделяются учреждения высшего профессионального образования и науки и сложившиеся в них научные школы.

Факторами, необходимыми для успешного инновационного развития региона, считаются следующие: наличие исследовательской базы, высокие расходы на НИОКР, связь между исследовательскими центрами и бизнесом, использование передовых информационных и телекоммуникационных технологий [2]. Они обеспечивают стартовые условия для развития науки и инноваций, но не гарантируют получение прорывных результатов. Эффективность создаваемых инноваций, а также проблемы, с которыми сталкиваются ученые и организации в процессе инновационной деятельности, должны быть предметом оценки для региональных органов власти, позволяющей своевременно принимать корректирующие действия, в том числе по развитию инновационной инфраструктуры.

С целью улучшения условий для инноваций и обновления технологий в большинстве развитых стран принимаются следующие меры:

* создание инновационных центров и агентств по распространению технологий;
* улучшение инфраструктурного обеспечения территорий в качестве условия размещения высокотехнологичных предприятий;
* стимулирование малых высокотехнологичных фирм, являющихся одновременно и высокорисковыми;
* создание специального фонда поощрения инноваций и т.д. [1]

Инновационные приоритеты национального хозяйства трансформируются под воздействием научно-технического прогресса и международной торговли. В современном мире происходит интернационализация НИОКР и увеличение их стоимости, ТНК сохраняют преимущества в разработке и внедрении нового (с учётом патентования), возрастает отрыв ведущих в технологической сфере государств от остальных стран, укрепляется поддержка НИОКР со стороны государства [4].

Таким образом, в современных условиях, главным фактором, обеспечивающим стабильное экономическое развитие, повышение качества жизни населения, увеличение экспорта и производительности, выступает рост сектора высоких технологий. Исследования, проведенные в США, показали, что более трех четвертей роста личных доходов можно напрямую увязать с ростом производительности, обусловленной освоением новых технологий. В тех штатах, которые не осуществляют серьезных инвестиций в научные исследования и разработки (менее 1% валового продукта штата из всех источников — государственных и частных), средний размер доходов формируется на низком уровне. И напротив, во всех 32 штатах, обеспечивших такие вложения в объемах свыше 1% валового продукта штата, доход на душу населения был выше среднего уровня [6, стр. 83].

Пути развития высокотехнологичного сектора в регионе:

* Импорт технологий и высококвалифицированных кадров. Эффективен в краткосрочной и среднесрочной перспективе, поскольку не обеспечивает устойчивых конкурентных преимуществ, сильная зависимость от большого числа внешних факторов, таких как иммиграционные процессы, патентование и лицензирование, финансовые возможности региона.
* Инвестиции в образование и науку, повышение квалификации местного населения – позволяют создать долговременный задел экономического роста региона.

На наш взгляд, наиболее эффективным выступает одновременное использование этих двух путей: импорт технологий и кадров для стимулирования начального рывка в создании и развитии высоких технологий и базы для их дальнейшего развития с помощью собственных научных школ и системы подготовки кадров.

Основой инновационной деятельности в регионе должно быть создание благоприятных институциональных условий для создания и внедрения новых технологий, развития образования и науки [10, стр. 567].

Стержневые компетенции региона – это уже сформированные, стандартизированные компетенции, производства, базирующиеся на образовательном вкладе вузов. Наряду с ними, предлагаем выделять инновационные компетенции, связанные с инновационным развитием региона, обеспечиваемым научными школами, существующими в вузах и научных учреждениях региона. При условии практической реализации полученных знаний они служат источником формирования будущих стержневых компетенций региона.

Научная школа – это форма совместной научно-корпоративной деятельности завоевавшего известность в научной среде коллектива исследователей, объединенных общей программой исследований под руководством признанного лидера, задачами которой выступают воспроизводство знаний и научных кадров, а также коммерциализация знаний [11].

Задачами научной школы выступают: производство, распространение и тиражирование (т.е. переход знаний в материальные блага и услуги, повышающие уровень жизни населения и ускоряющие социально-экономическое развитие, через механизмы инновационного менеджмента) знаний. Важнейшей задачей становится коммерциализация научных знаний, выступающая источником инновационного развития страны и регионов, а также обеспечивающая связь научной школы с внешней средой.

Таким образом, под инновационными компетенциями региона далее будем понимать *способности расположенных на его территории научных и образовательных организаций создавать и коммерциализировать инновационные продукты и разработки в перспективных отраслях науки и техники, предоставляющие региону возможность занять лидирующие позиции в будущем.*

Базой для создания новых и развития имеющихся стержневых компетенций могут выступать крупные предприятия, работающие в областях, выступающих в качестве стержневых компетенций региона, владеющие уникальными технологиями и нематериальными активами, широко известные в России и в мире. Эти предприятия могут стать основой создания высокотехнологичных кластеров, из которых складывается региональная инновационная система. При этом одной из важных задач становится обеспечение данных отраслей высококвалифицированными специалистами и исследователями, в связи с чем оказывается необходимым анализ структуры направлений подготовки бакалавров, специалистов, магистров и аспирантов вузами региона, а также учет связанных с ними направлений обучения и исследований как приоритетных в стратегиях вузов.

На современном этапе развития экономики стержневые и инновационные компетенции региона могут базироваться на создании ведущего образовательного и научного центра по одному или нескольким из приоритетных направлений развития, превращающегося в «полюс роста» для экономики региона и источник формирования новых инновационных компетенций, основанных на знаниях. Превращение вузов в стержневую компетенцию региона, а его научных школ в инновационные компетенции региона, зависит не только от стратегии вуза, но и от стратегического регулирования со стороны региона.

Взаимосвязь стержневых компетенций региона и деятельности расположенных в нем вузов отражается в определении приоритетных направлений развития вузов, сформулированных в стратегиях и программах развития вузов. Инновационные компетенции региона развиваются на базе тех научных школ, которые сложились в вузах и направления научных исследований которых имеют перспективы применения в коммерческих целях. При анализе следует учитывать развивающиеся технологические уклады, а также приоритетные направления развития науки, технологий и техники и перечень критических технологий Российской Федерации, соответствие которым позволяет, с одной стороны, укреплять и развивать инновационную систему региона, с другой – рассчитывать на дополнительное финансирование со стороны государства и бизнеса.

Критериями, позволяющими оценить влияние системы высшего профессионального образования на формирование инновационных компетенций региона могут выступать:

* соответствие тематики проводимых научных исследований технологиям перспективных V и VI технологических укладов, а также приоритетным направлениям развития науки, технологий и техники;
* инновационность и практическая реализуемость (возможность коммерциализации) научных исследований и разработок, проводимых вузами. Количество проектов и создаваемых инновационных фирм;
* ориентация системы ВПО на имеющиеся в регионе ресурсы и возможности;
* организация подготовки кадров по формирующимся инновационным компетенциям. Количество реализуемых программ и их выпускников;
* участие в создании поддерживающей инфраструктуры для формирующихся инновационных компетенций и организаций, их реализующих;
* доля сотрудников и студентов, участвующих в создании инноваций.

*Данные критерии могут быть использованы для оценки эффективности процессов регионализации системы ВПО, а также при выборе направлений ее поддержки регионом.*

**Список литературы**

1. Агарков С.А., Кузнецова Е.С., Грязнова М.О. Инновационный менеджмент и государственная инновационная политика. М.: Изд. "Академия Естествознания", 2011 [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.rae.ru/monographs/112

Батманова Е.С., СтровскийЛ.Е. Опыт ЕС: роль инноваций в повышении конкурентоспособности регионов[Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www3.uran.ru/reports/2005/3dic\_2004/section3/s3p161.htm

Белых Н.Ю. Роль инвестиционных стратегий в повышении инвестиционной привлекательности региона // Инновации, №2, 2009. С. 47-49.

1. Гнилитская Е.В. Механизм транслирования знания в эпоху глобализации // Креативная экономика - 2008 - № 5 (17) – с. 10-17

Дойль П.Н. Маркетинг менеджмент и стратегии. 3-е изд. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003 – 544 с.

1. Дуглас Д. О. Предпринимательская активность штатов и исследовательские университеты в США: политика и новые инициативы на уровне штатов / Джон О. Дуглас // Вопр. образования. – 2009. – № 1. – С. 60-104. (Оригиналстатьи: Douglass J.A. The Еntrepreneurial State and Research Universities in the United States: Policy and New State based Initiatives // Higher Education Management and Policy (OECD). 2007. Vol. 19. No. 1. Р. 84–120)

Золотухина А.В., Карачурина Г.Г., Путенихина Е.В. Инновационная конкурентоспособность региона и ее влияние на устойчивое экономическое развитие // Региональная экономика – 2010. - № 21(156). – С. 29-34.

1. Кузнецов Д.И., Полякова А.Г. Роль инновационной деятельности в обеспечении региональной конкурентоспособности «Инновации и современная наука»: материалы международной заочной научно-практической конференции. Часть II. (12 декабря 2011 г.) — Новосибирск: Изд. «Сибирская ассоциация консультантов», 2011. — 134 с. Стр. 92-97.

Ощепков В.М. Нематериальные корпоративные активы субъекта федерации как фактор повышения региональной конкурентоспособности. Автореферат диссертации на соискание уч. ст. к.э.н. Пермь, 2011.

Полякова Г.П. Конкурентоспособность региона и инновационная деятельность. Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Экономические науки, 2010, №3 (2), стр. 566-569

Прудский В.Г., Попова Е.С. Идентификация и оценка эффективности функционирования научных школ как стратегической конкурентной компетенции вузов.Ars Administrandi, 2013, №1, стр. 114-123.

Prahalad and Hamel, The Core Competence of the Corporation, Harvard Business Review, vol. 68, no. 3 May - June 1990, pp. 79-91.

**Formation of region innovative competences AS A FORM OF INTERACTION OF REGION SOCIO-ECONOMIC SYSTEM AND SYSTEM OF HIGHER EDUCATION**

**Elena Sergeevna Popova, Senior Lecturer of Management Department**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: shelena@psu.ru**

The article describes the main aspects of the formation of innovative competences of the region, acting as a new stage in the development of regional core competencies. Shows the criteria for evaluating the impact of higher education on innovation competencies region.

**Keywords:**

Competitiveness of region, core competence of the region, innovative competence of the region, system of higher education

***УДК 658.7***

***ББК 65.291.59***

***ГРНТИ 81.88.75***

**ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАКУПОЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЕЦЕССИИ**

**Толстоброва Надежда Александровна, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, г.Пермь, проспект Комсомольский, 29**

**Электронный адрес: tolstobrova@mail.ru**

Представлены результаты разработки методики исследования процесса снабжения промышленных предприятий. Дано обоснование выбора форм взаимоотношений промышленных предприятий с поставщиками материально-технических ресурсов в условиях неустойчивой динамики экономического развития, отсутствия самостоятельной отрасли предпринимательского права.

**Ключевые слова:**

Закупки материально-технических ресурсов, промышленные предприятия, мониторинг процесса снабжения, предпринимательский договор

Критерием оценки деятельности предприятия, как считают представители логистического направления, является соответствие требованию – гибкость и способность к быстрому обновлению ассортимента выпускаемой продукции [2; 4]. Современные условия функционирования промышленного предприятия на рынке производителей ставят его в полную зависимость от положения на рынке поставщиков и потребителей, при этом основной целью функционирования предприятия является «создание потребителя».

Российские эмпирические исследования отечественных корпораций с позиций внутренней организации, внешнего взаимодействия и перспектив развития наталкиваются на нижеследующие проблемы.

Во-первых, устойчивый характер имеет тенденция концентрации собственности, что приводит неизбежно к объединению собственности и управления даже в тех формах бизнеса, которые предполагают разделение собственности и управления.

Во-вторых, открытым является вопрос о сфере применения предпринимательского договора [3,с. 335-413]. Пакет инициированных Президентом РФ поправок в Гражданский кодекс предполагает внесение значительных изменений в гражданское законодательство, которые являются результатом многолетней работы по его совершенствованию, начавшейся еще в 2008 г. Предложенные изменения затрагивают практически все сферы гражданского права, в том числе общие нормы вещного и обязательственного права, отдельные виды обязательств.

В-третьих, предпочтительность закрытых организационных форм отечественного бизнеса, не позволяет использовать многообразные способы мобилизации ресурсов, а также является значительным препятствием вхождению на внешние рынки, на которых принцип транспарентности играет решающую роль.

В-четвертых, спрос на инструменты корпоративного управления является больше данью моде, но не ответом на реальную потребность. Например, многочисленные исследования доказывают, что клиентоориентированное поведение фирмы является больше данью моде, а не регламентированной или корпоративной культурой [10, с. 974-975].

«Типичными» и в достаточной мере протестированы на основе эмпирических исследований стали гипотезы о практике бизнеса и корпоративного управления:

- установление степени воздействия на результативность компании – конкуренции или корпоративного управления, возможности при необходимости одно заменять другое;

- использование стимулирующих контрактов с менеджерами: масштабы и результативность, на основе оценки сбалансированности интересов субъектов корпоративного управления;

- установление зависимости капитализации компании от доли акций в руках менеджера для формирования корректирующей эталонной динамики показателей;

- определение влияния рейтинга корпоративного управления на стоимость компании, является ли данный процесс мультипликативным;

- использование объявления о слиянии (или любом другом событии) на оценку стоимости компании (в зависимости от его вида горизонтальном/вертикальном/ конгломератном слиянии).

В рамках данной работы представим результаты ранее проведенного мониторинга организации процесса снабжения промышленных предприятий в Пермском регионе [7;9], значение этого процесса в условиях рецессионного развития становится приоритетным, так как позволяет бизнесу обеспечить воспроизводство, выполнить свои обязательства по предпринимательским договорам.

Цель «создание потребителя» вынуждает отказаться от ранее выдвинутого как основополагающего положения о максимальной загрузке всех производственных ресурсов. Сегодня в первую очередь необходимо рассматривать: 1) высокий уровень соблюдения поставок; 2) малые запасы; 3) минимальное время производственного цикла.

Необходимо отметить, что есть две другие объективные реальности, способные вывести предприятие из режима стабильной работы: во-первых, колебания окружающей среды, к которым относят изменения потребительского спроса, экономической и политической ситуации, структуры рынка поставщиков, рынка конкурентов и др.; во-вторых, циклы технических и организационных нововведений.

Исследование торгово-экономических связей промышленных предприятий в сфере приобретения материально-технических ресурсов, проведенное автором в постдефолтный период, позволило выделить 38 возможных требований к оценке функции закупок. Основанием стала адаптация методики исследования функции закупок, предложенная М.Р. Линдерсом и Х.Е. Фироном и модернизированная автором применительно к отечественной практике [4, c.559-561]

Оценка функции закупок проводилась по степени их ценности (от 1 балла – *наиболее полезное* до 5 баллов – *наименее полезное*) для деятельности предприятия. Отмечалось реальное применение каждого из требований в качестве критериев руководителями подразделений, отвечающих за материально-техническое снабжение предприятий. Требования, определяющие процесс закупок, были разделены на пять категорий:

1) разработка базы поставщиков;

2) эффективность расходов в процессе закупок;

3) система управления базой поставщиков;

4) организация процесса закупок;

5) способ приобретения ресурсов.

Предложена следующая последовательность действий в оценке возможных требований к процессу закупок [9, с.10-14].

1. «Вторичная» классификация множества требований ***ti***на две группы: основные *(ai),* которые являются исходными для принятия решения о закупках и резервные *(bi),* в формулировке которых отражены условия, определяющие резервы возможных изменений схемы закупочной деятельности.
2. Оценка требований ***ti***на основании рейтинговых характеристик.
3. Ранжирование множества требований ***ti*** по результатам рейтинговых оценок.
4. Построение модели закупочной деятельности промышленных предприятий и адекватной системы показателей оценки этой деятельности.

Методика рейтинговой оценки требования к процессу закупок (*R*) была следующей:

|  |  |
| --- | --- |
|  | где *n* – количество предприятий, учитывающих данное требование;  *m* – количество предприятий, предполагающих учитывать требование;  *t*i – оценка требования для *i*-го предприятия. |

Разработанная классификация критериальных требований, отражающих содержание и эффективность процесса закупок, оказалась вполне приемлемой для промышленных предприятий разных отраслей, включая машиностроение, топливную, химическую и нефтехимическую, доминирующих в Пермском регионе. В результате проведенного мониторинга были сделаны следующие выводы [9, с.12-14]:

во-первых, наибольшее значение для предприятий имеют способ приобретения ресурсов на основе прямой хозяйственной связи и стремление добиться особых условий оплаты и скидок;

во-вторых, осуществление текущего контроля результатов поставок оценивается на предприятиях выше, чем требование оценки результатов деятельности по предыдущим поставкам для разработки базы поставщиков и выше, чем оценка результатов деятельности лицом, которому подчиняется функция закупок;

в-третьих, предприятия высоко оценили значение требования к качеству приобретаемых ресурсов по их техническим параметрам и по составу;

в-четвертых, предприятия активно формируют базу поставщиков, что подтверждается высоким рейтингом требования – «наличие альтернатив при выборе поставщика», следует отметить, что среди выделенных пяти категорий высшие рейтинговые оценки получили требования к разработке и управлению базой поставщиков, таким образом, профессионалы в области закупок основное внимание концентрируют на создании конкурентоспособной базы снабжения;

в-пятых, требования с самым высоким уровнем сочетания потенциальной и фактической оценки затронули те области закупок, на которых традиционно сконцентрировано внимание менеджеров: цена, объем поставок и качество;

в-шестых, наименее значимыми оказались следующие требования: «использование внутренних источников снабжения вместо внешних»; «создание команд с перекрестными функциями»; «организация опросов поставщиков для определения планов дальнейшей совместной деятельности»; «закупки с целью перепродажи»;

в-седьмых, на основе рейтинговых оценок резервных требований *(bi)*, определяющих возможные изменения закупочной деятельности, можно говорить о расхождениях в выборе методов взаимодействия с поставщиками предприятиями разной отраслевой принадлежности, что порождено характером протекания процесса производства и финансовым состоянием предприятий, которое находится в большой зависимости от рыночной конъюнктуры.

В закупочной деятельности предприятий ТЭК получили развитие следующие методы: вхождение в консорциум с поставщиком основного технологического сырья (материалов), организация тендеров для проведения закупок; электронный обмен данными, организация опросов поставщиков.

Предприятия машиностроения пошли по пути ассоциации с предприятиями региона с целью развития кооперированных поставок, здесь выше оценивалось значение участия в выставках. Однако из-за неустойчивого финансового состояния большинство машиностроительных предприятий до сих пор не может выдвигать требование к поставщику по выгодному долгосрочному ценообразованию, что является следствием также инфляционных процессов, в 2013 году инфляция снизилась до уровня 6,5%, что не соответствует умеренной [5].

Оценки требований, которые выставили эксперты предприятий химической и нефтехимической отрасли, говорят о важности ведения переговоров о цене и об условиях оплаты; оценки результатов деятельности по прошлым поставкам и поддержке интереса поставщиков к долгосрочным контрактам; наличия альтернативности поставок. Развитие бизнеса в этой отрасли позволяет шире использовать независимых оптовых посредников, чем в машиностроении.

Общим для предприятий всех отраслей стала ограниченность способов приобретения материально-технических ресурсов, что препятствует преодолению деформаций оптового рынка, формированию конкурентных отношений в промышленности и развитию рыночной инфраструктуры. Не получили широкого распространения и высокой оценки следующие способы приобретения материально-технических ресурсов: участие в выставочной, оптовой и электронной торговле. Самое низкое значение получило требование наличия биржевой оптовой торговли для опрашиваемых респондентов.

Проведенное исследование дало основание предложить следующий механизм торгово-экономических связей промышленного предприятия в области приобретения материально-технических ресурсов.

Графическая интерпретация модели данного механизма приведена на рис.1.

Рис.1. Механизм формирования торгово-экономических связей промышленных предприятий в процессе закупок материально-технических ресурсов

Условные обозначения к рис.1:УС – установившиеся связи, основанные на прямой хозяйственной основе с основным поставщиком П*01*; МС-1 – модифицированные связи с группой предприятий П*0j*, осуществляющих прямые поставки с условием оплаты по факту поставки, *m* – число предприятий; МС-2 – модифицированные связи с группой предприятий П*0j*, осуществляющих прямые поставки с условием отсрочки платежа; НС – новые связи с П*ij* – оптовым посредником предприятия-производителя, выступающего дилером; *n*– число посредников; S – символ соответствия.

*Ограничения* в развитии процесса установления хозяйственных связей: соответствие техническим параметрам качества продукции (ТПК); альтернативность поставок; соответствие необходимому объему производства и производственным программам (ПП); обеспеченность оборотными средствами (ОС). *Корректировка действий* предложена в следующих вариантах: вхождение в консорциум с основным поставщиком технологического сырья (материалов); поиск посредников; обращение в банк; организация тендера для закупки товарно-материальных ценностей (ТМЦ). *Результат функционирования процесса закупок* предполагается в вариантах закупка ТМЦ, поставка ТМЦ; диверсификация производства и его прекращение [7, с.51-53].

В представленном механизме прямые хозяйственные связи поставлены в зависимость от состояния финансовой дисциплины участников сделки, так как необеспеченность оборотными средствами представлена как контрольная функция, наряду с требованием соблюдения технических параметров продукции. Несоответствие этим требованиям объективно приводит к поиску других контрагентов сделки.

Российская экономика продолжает носить неустойчивый характер, отсутствуют эффективные механизмы интеграции финансового с реальным секторами, поэтому модификация торгово-экономических связей в основном связана с поиском другого поставщика-производителя. Такое развитие процесса закупок определяется кредитом доверия среди потенциальных участников сделки и нормативно-правовыми условиями определения виновной ответственности продавца по ГК РФ, в отличии от зарубежной практики, где у продавца ответственность безвинная, виновная действует только в отношении производителя.

Несмотря на то, что в 2012 году 1/3 объема ВВП по статистике была создана в сфере обращения [5], посредник в материально-техническом обеспечении производства играет незначительную роль, которая определяется в основном нормативно-правовым законодательством. В российском обществе постоянно подвергается существенной критике ФЗ-94 «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» от 21.07. 2005 г. Данным законом предусмотрены конкурсные закупки, которые лишили возможности выполнить многие виды заказов малым и средним бизнесом, породили широкое распространение участия в выполнении государственного заказа подрядных и сторонних организаций [8, с. 159]. Принятие ФЗ-223 в 2011 г. «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» так и не решило многих проблем с размещением заказов, коррумпированность в этой сфере очень высока. Создание саморегулируемых организаций породило дополнительные представительские расходы. Можно утверждать, что распределительный механизм в российской экономике продолжает одерживать победу над торгово-экономическими связями.

В ходе исследование установили, что распределительные отношения в российской экономике трансформировались в коммерческо-посредническую деятельность дилерских фирм на рынке производственных ресурсов, которые созданы в основном по инициативе собственников промышленных предприятий, в модели оптовый посредник выступает в роли дилера, реже дистрибьютора. Следует заметить, что в отечественной практике часто эти два вида посреднической деятельности отождествляют, что крайне некорректно. Несмотря на то, что оба посредника выступают от своего имени и за свой счет, только дистрибьютор занимается оптовой торговлей, определяет каналы распределения. Современная практика международных экономических отношений потребовала внесения корректив в базисные условия поставки в «Икотермс-2010» в категории «D – прибытие» появилось условие поставки «DAT – поставлено на терминал». Процесс реорганизации в период массовой приватизации и применение технологии аутсорсинга привели к выделению из состава промышленных компаний в качестве самостоятельных фирм – торговых домов.

Согласно выше приведенной схеме (рис.1) необходимость в объявлении конкурсных торгов возникает если участник сделки не может удовлетворить основным требованиям предприятия-потребителя по техническим и другим параметрам, учитывая степень соответствия объему поставки. Это позволит выявить новых потенциальных поставщиков, а главное – стабилизировать цены на ресурсы.

Результаты мониторинга позволили предложить методику выбора форм взаимоотношений промышленных предприятий в области приобретения материально-технических ресурсов с предприятиями-поставщиками, которая основана на применении морфологического метода системного анализа. Данная методика предполагает определение решающих правил для выбора формы взаимоотношений с поставщиками и включает следующие этапы расчетов [7, с. 59-62].

1. Определение группы сопряженных влияющих факторов: данные базы поставщиков, технические регламенты, показатели бюджетного финансирования и др.

1. Определение первого уровня условий для таблицы решений, определяющих выбор предприятия-поставщика:
2. качество материально-технических ресурсов: 1 − соответствует требованиям по техническим параметрам (ГОСТ) полностью; 0 − имеет место частичное несоответствие;
3. условие оплаты: 1 − отсрочка платежа, либо предоплата составляет 25 − 50%; 0 − предоплата − 70 – 100%;
4. цена: 1 – оптимальная, 0 − высокая;
5. объем поставки: 1 – соответствует требуемым, 0 – ограничен;
6. финансовое положение поставщика: 1 − устойчивое, 0 – неустойчивое;
7. претензии к поставщику: 1 – отсутствуют, либо незначительны; 0 – имели место неоднократно.
8. Определение вариантов постановки задач в соответствии с моделью механизма формирования торгово-экономических связей промышленных предприятий в процессе закупок ТМЦ. К ним относятся: вариант А – возможность получения товарного кредита у поставщика при ограниченных оборотных средствах; вариант Б – консорциум с поставщиком; вариант В – возможность развития системы «точно в срок»; вариант Г – организация тендера; вариант Д – обращение к оптовому посреднику, который выступает эксклюзивным дилером производителя в данном регионе; вариант Е – использование банковского кредита для закупки ресурсов.

4. Определение второго уровня условий, рассмотрение логических комбинаций факторов с точки зрения допустимых альтернативных вариантов решений. Выявляются факторы, которые должны соответствовать своему максимальному значению для каждого варианта поставленных задач:

вариант А: ;

вариант Б: ;

вариант В: ;

вариант Г: ;

вариант Д: ;

вариант Е: .

5. Построение таблицы решений, определение числа вариантов описания поставщиков по изменению факторов.

6. Анализ совокупности ответов по каждому варианту поставленной задачи и выбор формы взаимоотношения с каждым из предприятий-поставщиков. Предложенный подход позволяет увидеть всю комбинацию вариантов решений, а также вносить значительные корректировки во взаимоотношения с поставщиками. Ниже приведен пример в табл.1 выбора альтернативных вариантов приобретения основного технологического сырья предприятием.

Таблица 1

Выбор возможных форм взаимоотношений предприятия-потребителя с предприятием-поставщиком технологического сырья

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предприятия-поставщики | F1 | F2 | F3 | F4 | F5 | F6 | Р | Варианты |
| П1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 2 | А, Б, Г, Д ,Е |
| П2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | А, Б, В, Г, Д, Е |
| П3 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 1 | 19 | В, Г, Е |
| П4 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 7 | А |
| П5 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 18 | Б, Г, Е |
| П6 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 25 | Б, В |

Примечание: П1, П2,..П6 – предприятия-поставщики; F1,..F6 – сопряженные факторы; Р – результат в таблице решений, характеризующий предприятие-поставщика, допускающий определенные формы взаимоотношений с предприятием-потребителем ресурсов; А,Б,В,Г,Д,Е – варианты постановки задач (были выше представлены).

Таким образом, предприятие может пойти по пути развития торгово-экономических связей в закупочной деятельности: допустимо вхождение в консорциум с несколькими поставщиками (Б): П1, П2, П5 либо П6; существуют условия для развития системы «точно в срок» (В) с поставщиками П2 и П6; организация тендера (Г) с участием поставщиков П1, П2, П3 и П5; не исключены варианты получения товарного (А) и банковского кредита (Е), обращения к оптовым посредникам (Д).

Конкурсные закупки стали активно практиковать благодаря внесению изменений в нормативной практике в условиях приведения норм отечественного права к международным.

Исследование процесса организации закупочной деятельности промышленных предприятий на наш взгляд неотделимы от проблем правоприменения норм ОЭСР и ВТО Россией.

Одним из приоритетов российской экономической политики остается вступление в ОЭСР, но публично сегодня не говорят уже о возможных сроках завершения переговоров. Для России членство в ОЭСР будет означать, что мировое сообщество признало российскую законодательную базу соответствующей наилучшим мировым практикам. В текущем периоде только 6 из 22 комитетов ОЭСР дали положительные заключения о соответствии российского законодательства и правоприменения нормам ОЭСР [5].

Будучи полноправным членом ОЭСР, Российская Федерация получит доступ к обширным интеллектуальным ресурсам этой организации, таким как ежегодный страновой анализ ведущих мировых аналитиков; рекомендаций в сфере модернизации экономики, развития человеческого потенциала, повышения качества государственного управления, инноваций и поддержки инвестиций в «зеленую» экономику, продовольственной безопасности и сохранению природных ресурсов, методов по борьбе с коррупцией и налоговых практик, а также многих других важнейших аспектов экономики.

Россия активно участвует в деятельности ОЭСР в качестве наблюдателя в 13-ти комитетах и нескольких рабочих группах, что дает ей право высказывать свою позицию по обсуждаемым вопросам, участвовать в выработке решений и рекомендаций. Статус наблюдателя предоставлен России в Комитетах по: обзорам экономического положения и развития; стали; научно-технической политике; образованию; по занятости, труду и социальным вопросам; законам и политике в области конкуренции; рыбоводству; сельскому хозяйству; по политике в области информации, компьютеров и связи; налоговым вопросам; промышленности, а также в Рабочей группе Совета ОЭСР по судостроению и Рабочей группы Комитета по политике в области охраны окружающей среды по гармонизации наблюдения за нормативной деятельностью в биотехнологии.

В 2012 году Россия выполнила два принципиальных условия членства в ОЭСР — присоединилась к Конвенции по борьбе с подкупом иностранных должностных лиц при осуществлении международных коммерческих сделок и ратифицировала Протокол о присоединении к ВТО.

Несоответствие модели социально-экономического развития России подтверждают снижающиеся инвестиции в человеческий капитал [6], которые задают неблагоприятную динамику для производительности труда, поэтому президентом РФ сделано заявления о необходимости темпов её роста в 2 раза.

Следует отметить, что кризис породил и ряд положительных моментов, так в 2008 году в рамках Совета по внешнеэкономической деятельности при Минэкономразвития России была создана Рабочей группы по выработке мер преодоления барьеров для развития внешнеэкономической деятельности. За прошедшее время состоялось более 50 заседаний. Участие бизнеса в данной группе свободно.

Позитивное влияние на организацию производства оказывает деятельность Российского агентства по страхованию экспортных кредитов и инвестиций – ОАО «ЭКСАР», созданного в 2011 году при Внешэкономбанке. На данный момент количество поддержанных экспортных проектов достигло 38. Поставки российской продукции и услуг, которые страхует ОАО «ЭКСАР» приходятся в основном на страны Азии, СНГ, Латинской Америки и Европы. По заявлению заместителя Министра экономического развития РФ А.Е. Лихачева, в настоящее время на рассмотрении находятся около 100 проектов на сумму более 210 млрд. долларов [5].

Предполагается внедрение в России лабораторной практики, создание национального контактного центра для совершенствования законодательства в области корпоративного управления, инвестиций, экологии, борьбы с коррупцией, улучшения делового климата, присоединения к договоренности об экспортном кредитовании. Желательно не допустить затягивания «петли на шее» в виде корпоративного долга перед иностранными инвесторами. С 2000 г. Россия свой государственный долг сократила до 3% ВВП, но при этом увеличивались внешние корпоративные долги, составившие к январю 2013 г. 564 млрд. дол. США. Однако крупнейшими должниками стали государственные компании и банки, что позволяет называть эти долги «квазигосударственными», так как часть риска распространяется на государство [1, с. 3-4]. Возникает много вопросов о производительном использовании этих заимствований. Вопросы промышленно-технологического развития страны должны быть приоритетными для реализации принципа экономической безопасности.

Отсутствие условий для развития торгово-экономических связей промышленных предприятий в сфере материально-технического обеспечения на наш взгляд связано с отсутствием в отечественном законодательстве отдельной отрасли предпринимательского договора [8, с.158], которое по утверждению ряда юристов не получило легальной прописки в действующем законодательстве [3, с. 335-344]. Предпринимательский договор является волевым актом, выражающим взаимное соглашение двух и более сторон, что используют на практике крупнейшие компании, навязывая другим участникам силовой подход, а это создает дополнительные риски для экономического развития страны в целом.

В заключении выделим основные аспекты определения сущности коммерческой деятельности промышленного предприятия: ее организационный аспект выражается в поиске контрагента сделки, технический – в технике и технологии обмена, социальный – в удовлетворении определенных потребностей, а экономический – в получении полезного эффекта. Низкий уровень социальной значимости отечественного производителя в экономике сохраняется из-за отсутствия дифференциации ответственности продавцов-производителей и продавцов-посредников в ГК РФ. Это препятствует концентрации всех видов ресурсов в реальном секторе экономики, поскольку не учитываются риски предпринимательской деятельности.

**Список литературы**

1. Аганбегян А.Г. Возрастающий корпоративный долг перед иностранными инвесторами – «петли на шее» национальной экономики //Деньги и кредит. – 2013. – №3. – С. 3-8.
2. Бауэрсокс Д. Дж. Логистика. Интегрированная цепь поставок /Д. Дж. Бауэрсокс, Д. Дж. Клосс М.: ЗАО «Олимп-Бизнес». 2001. – 768 с.
3. Белых В.С. Правовое регулирование предпринимательской деятельности в России: монография. – М.: Проспект, 2010. – 432.с.
4. Линдерс М. Р. Управление снабжением и запасами. Логистика /М.Р. Линдерс, Х. Е. Фирон /Пер. с англ. – СПб.: ООО «Издательство Полигон», 1999 – 768 с.
5. Материалы к выступлению заместителя Министра экономического развития Российской Федерации А.Е. Лихачева, 9 сентября 2013 г. ) [Электронный ресурс]. – URL: http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/foreignEconomicActivity/doc20130909\_2. (дата обращения: 20.09.2013)
6. Королев И. Неопределенность мирового экономического развития: риски для России// МЭ и МО. – 2013. – №4. – С. 3-10
7. Перский Ю.К. Система управления закупками на промышленном предприятии: Препринт / Ю.К Перский, Н.А. Толстоброва. – Перм. гос. техн. ун-т. – Пермь, 2004. – 70 с.
8. Толстоброва Н.А. Разработка модели учетно-аналитической системы оценки работ подрядных организаций (на примере строительства базовых станций сотовой связи) / Н.А. Толстоброва, А.А. Толстобров // Стратегическое и проектное управление: сб. науч. ст.. М-во образования и науки Рос. Федерации, ФГБОУ ВПО Перм. гос. нац. исслед. ун-т; Перм. фил. Моск. отд-ния Project Management Institute; ООО «Парма-Телеком». Пермь, 2012. – Вып.4. - С. 158-168.
9. Толстоброва Н.А. Развитие механизма торгово-экономических связей промышленных предприятий в сфере приобретения материально-технических ресурсов (на примере Пермской области): Автореферат. – 2004. – 26 с.
10. Якунаева С.Г., Кошурникова Ю.Е. Доверие и клиентоориентированность как факторы успеха фирмы // Фундаментальные исследования. – 2013. – №6. С. 971–975.

**ORGANIZATION OF PURCHASING ACTIVITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISE IN CONDITIONS OF RECESSION**

**Tolstobrova Nadegda, Ph.D., Associate Professor**

**VPO "Perm National Research Polytechnic University",**

**614990, Perm, Komsomol prospect, 29**

**E-mail: tolstobrova@mail.ru**

The results of the development research methods in the process of supply at the industrial enterprises are presented in this article. The substantiation is given to the choice of forms of industrial enterprises’ relations with suppliers of material and technical resources in the conditions of unstable dynamic of economic development and the lack of an independent branch of business law.

**Keywords:**

Procurements of material and technical resources, industrial enterprises, monitoring the supply process, entrepreneurial contract

***УДК 332.83***

***ББК 65.315***

***ГРНТИ 06.71.05***

**РАЗВИТИЕ ЖИЛИЩНОГО СТРОИТЕЛЬСТВА В РФ: ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ**

**Чепурных Маргарита Евгеньевна, к.э.н., доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет»,**

**614990, г.Пермь, ул.Букирева,15**

**Электронный адрес: chepur2003@list.ru**

**Голумина Инга Владимировна, консультант Управления бюджетных инвестиций и строительства Министерства строительства и архитектуры Пермского края,**

**614006 г.Пермь, ул.Ленина, 51**

**Электронный адрес: ivgolumina@msa.permkrai.ru**

В статье проанализирована сложившаяся ситуация с развитием жилищного строительства в стране и в Пермском крае. Предложены меры для ее решения.

**Ключевые слова:**

Жилищное строительство, кредитование инвестиционно-строительных проектов, комплексная застройка территорий, документы территориального планирования, правила землепользования и застройки.

Проблема доступного жилья в России является одной из самых острых. В последние годы в России государство предпринимает существенные усилия для ее решения. Так, значительно расширилось участие государства в подготовке и проведении аукционов под жилищную застройку. Это проявляется в преимущественном увлечении комплексной застройкой территорий под жилищное строительство огромными массивами в сотни гектаров. По существу, на реновации экономически депрессивных районов городской застройки выставляются огромные кварталы в сотни гектаров земли с сотнями домов застройки 50-60-х годов. К сожалению, основной объем инвестиций возлагается на частных инвесторов, которые должны осуществлять и строительство новых домов, и расселение «хрущевок», и перекладку инженерных коммуникаций. Город в лучшем случае берет на себя возведение нескольких объектов социального назначения.

Такая инвестиционная политика со стороны администрации потерпела полный крах в условиях экономического кризиса. Кризис 2008 года только обнажил эту проблему, но по сути такой «комплексный подход» был обречен на провал с самого начала.

В 2008 году существенно замедлился темп роста объема ввода жилья (почти в 6 раз по сравнению с 2007 годом). Произошла массовая остановка продаж жилья, связанная с ожиданием потенциальными покупателями падения цен на недвижимость, сокращением объемов ипотечного жилищного кредитования, а также снижением реальных заработных плат и сокращением рабочих мест.

Параллельно, реальный сектор в целом столкнулся с драматическим падением платежеспособного спроса, следствием которого также стала нехватка ликвидности во всех базовых отраслях экономики.

Девелоперы вынуждены «замораживать» значительное количество строительных (не только жилищных) проектов, находящихся на стадии получения исходно-разрешительной документации, а также замедлять темпы начатого строительства, вплоть до его полной остановки, из-за нехватки средств для расчетов с подрядными организациями.

Нередкими стали случаи перехода на бартер при расчетах между девелоперскими и подрядными компаниями.

Отсутствие у девелоперов средств на продолжение строительства приведет к разорению сотен подрядных организаций.

По экспертным оценкам, порядка 50% государственных строительных проектов в регионах будет заморожено из-за того, что субъектам Российской Федерации не хватает денег вследствие сокращения налоговых поступлений.

Приостановлено финансирование проектов даже по открытым кредитным линиям на согласованных ранее условиях. В массовом порядке банки направляют требования о возврате кредитов. Поскольку банки не могут идти на нарушения нормативов Банка России, в частности требований резервирования, они вынуждены закрывать овердрафты и кредитные линии.

Произошло ужесточение условий предоставления строительных кредитов. Устойчивой тенденцией стал существенный рост процентных ставок, в том числе по уже выданным кредитам, ставки по которым достигли величины 22-25%.

Опасаясь социальных взрывов со стороны так называемых «обманутых дольщиков», депутаты Государственной думы РФ в срочном порядке вносят проекты изменений и дополнений в Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации» (№214-ФЗ), которые де-факто сводятся к запрету застройщикам привлекать средства населения на этапе строительства.

Принятие подобных законодательных новаций приведет к существенному сокращению деятельности частных предпринимателей в жилищном строительстве, поскольку в России функционирует лишь несколько банков, которые могут полностью профинансировать комплексное освоение территории.

В то же время средний и малый бизнес, в частности, в Пермском крае попал «в западню» по трем причинам.

Во-первых, для них не находилось инженерно подготовленной земли.

Во-вторых – не готовились полные пакеты документов для аукционов, ибо требовалось одновременно сделать полный проект планировки и межевания всей территории застройки.

В-третьих, даже если единичные территории выставлялись на аукцион, то начальная цена будущих обременений становилась совершенно недоступной для компаний среднего и малого бизнеса.

На наш взгляд, необходимо предпринять следующие шаги для недопущения подобных ситуаций:

- целесообразно и в дальнейшем осуществлять комплексную застройку территорий (это прогрессивно и неизбежно), но осуществлять ее на основе частно-государственного партнерства, как это делается во многих западных странах. То есть объединять средства и усилия как бюджетов всех уровней, так и частных компаний, заинтересованных в будущем получении земельных участков на этой территории. Например, в Манчестере такое соотношение государственных и частных вложений составляет 50 х 50;

- при подготовке новых территорий использовать прежний опыт – т.е. обязательное комплексное производство работ по инженерии в тесной увязке между собой;

- выставлять на аукционы земельные участки сравнительно малыми лотами – с тем, чтобы был доступ к ним застройщиков разной величины;

- распределить плату за право аренды земельных участков, как минимум, равномерно по срокам проектирования и строительства, а как максимум – в основном, после завершения строительства и начала продажи готовых квартир или государству, или частным собственникам.

В соответствии с законом № 161-ФЗ «О содействии развитию жилищного строительства» необходимо всячески активизировать изъятие под жилищное строительство земель, находящихся в федеральной собственности, но с одним непременным условием – не повторять тех ошибок, которые были допущены при подготовке и проведении аукционов на городские и муниципальные земли.

При повсеместной приверженности (в основном – на словах) среднему и малому бизнесу в строительной сфере в России, к сожалению, основное внимание и поддержка оказывались и оказываются развитию крупного и даже сверхкрупного строительного бизнеса. Между тем, опыт развитых стран убедительно показывает, что основу строительной отрасли составляли и составляют средние и малые компании. Так, в Великобритании из 180 тысяч строительных фирм лишь 40 имеют численность работников свыше 500 человек, причем большинство из них – трансконтинентальные компании. В подавляющем же большинстве – это фирмы численностью работников до 10 человек. Нам довелось наблюдать, например, в Манчестере, как при строительстве крупного объекта на стройке трудились не менее 30 фирм, в основном, специализированных на различных видах работ. При этом в качестве генерального подрядчика выступала инжиниринговая компания с персоналом в 20 человек, которая и управляла всем процессом возведения объекта.

В России же на рынке господствуют только крупные компании, особенно в сфере жилищного строительства. Если в 2005 году до 60 % жилья в Перми строилось средними компаниями (по 2-5 жилых многоквартирных домов в год), то в 2008 году эта доля снизилась до 15 %. Средние компании практически лишены доступа к аукционам на право аренды земельных участков, власти не только не поддерживают их, но даже игнорируют. Результат такого отношения – бурное развитие монополизма в строительной сфере, как в строительстве, так и в производстве строительных материалов. Но ведь аксиома рыночной экономики состоит в том, что там, где нет здоровой конкуренции, властвуют монополии – там наступает стагнация и душится на корню сам рынок. Анализ действующей в России практики показывает, что имеет место превращение многих крупнейших компаний в так называемые «инвестиционно-строительные» конгломераты, осуществляющие все стадии девелопмента – от получения земельных участков до эксплуатации построенных объектов недвижимости. При этом большинство таких компаний имеют в своем составе практически весь набор подразделений, выполняющих специальные работы – от устройства фундаментов до монтажа сантехнического оборудования, электрики, отделки и т.п. Более того, многие компании владеют и производством строительных материалов – кирпича, керамзита, оконных блоков и т.д.

Такой, по существу, «натуральный» способ ведения хозяйства явно противоречит принципу разделения труда, характерного для рыночной экономики. В развитом рынке компании-генподрядчики стремятся избавиться от всего того, что можно без труда купить на рынке, включая работы субподрядчиков, материалы, конструкции, транспорт, механизмы и любые другие услуги.

Все проблемы монополизации и неразвитости среднего и малого бизнеса особенно четко обозначились в условиях той кризисной ситуации, в которой оказалась экономика России и особенно ее строительная отрасль.

Но для того чтобы проявились преимущества среднего и малого строительного бизнеса и, тем самым, возникли предпосылки преодоления кризисных явлений в строительной сфере, необходимо решить ряд важных проблем на федеральном и региональном уровнях.

Во-первых, надо обеспечить доступ средних компаний к земельным участкам, для чего выставлять на аукционы и конкурсы небольшие лоты инженерно подготовленных территорий.

Во-вторых, задействовать антимонопольные меры, предусматривающие, в том числе, принудительное разукрупнение действующих монополий в строительной сфере.

В-третьих, снизить суммы взносов в компенсационные фонды саморегулируемых организаций, введя дифференциацию таких взносов для крупных, средних и малых компаний.

В-четвертых, установить режим льготных налогов для компаний среднего и малого строительного бизнеса, особенно в части отмены НДС.

В-пятых, обеспечивать возможность долгосрочной аренды помещений и территорий (с правом выкупа) для организации и развития компаний среднего и малого бизнеса. особенно для производства строительных материалов, конструкций, деталей, услуг для строительства.

В-шестых, перейти от кредитования физических лиц на строительство жилья (потребительских кредитов банков, ошибочно названных «ипотекой») к проектному кредитованию застройщиков под строгим контролем банков, выдавших кредит. Это чрезвычайно важно не только для крупных, но особенно для средних компаний, для которых практически осуществим такой контроль.

Эти и другие меры позволят не на словах, а на деле способствовать развитию среднего и малого бизнеса как в условиях кризиса, так, особенно, после него.

Президентом Российской Федерации поставлена задача – обеспечить к 2020 году увеличение объемов ввода жилья до уровня не менее одного квадратного метра общей площади жилья в год в расчете на каждого гражданина РФ

Для выполнения поставленной задачи для каждого субъекта РФ установлено контрольное значение целевого показателя ежегодного объема ввода жилья, позволяющее достичь к 2020 году его заданное общероссийское целевое значение.

Контрольные значения целевого показателя ежегодных объемов ввода жилья дифференцированы с учетом региональных различий по исходному уровню обеспеченности населения жильем, дефициту объемов жилищного строительства, прогнозной численности населения в разрезе регионов и поселений, перспектив создания новых рабочих мест, а также различий в спросе на жилье, в том числе в сегменте эконом-класса.

В соответствии с поставленной задачей разработан проект краевой долгосрочной целевой программы «Стимулирование развития жилищного строительства в Пермском крае в 2011-2015 годах».

Чтобы достигнуть данного объема Правительство Пермского края пошло по пути застройки крупных земельных участков массового жилищного строительства. Для этой цели подготовлено и готовится достаточное количество территорий для размещения перспективной застройки в соответствии с документами территориального планирования.

На все крупные перспективные жилые районы разработаны проекты планировок, реализация которых позволит значительно увеличить объемы строительства и ввода жилья в крае.

Разработка документов территориального планирования ведется на условиях софинансирования – 70% средства краевого бюджета и 30% - средства муниципальных бюджетов.

Учитывая, что в Пермском крае 6 городских округов, 54 городских поселений, 261 сельское поселение (кроме того, в системе расселения края имеется более 4 тыс. сельских населенных пунктов и 20 населенных пунктов, имеющих статус «город»), то задача, которая стоит перед Правительством и муниципальными властями края по 100% обеспечению в ближайшее время документами территориального планирования, которые являются обязательными для органов местного самоуправления при принятии ими решений и реализации таких решений, без помощи с федерального уровня становится не разрешимой. С 01.01.2006 не допускается принятие органами государственной власти, органами местного самоуправления решений о резервировании земель, об изъятии, в том числе путем выкупа земельных участков для государственных или муниципальных нужд, о переводе земель из одной категории в другую при отсутствии документов территориального планирования.

На основе документов территориального планирования (генеральных планов поселений, городских округов) органами местного самоуправления должно быть проведено градостроительное зонирование, результатом которого должен быть принят нормативный правовой акт местного самоуправления – «Правила землепользования и застройки».

При отсутствии правил землепользования и застройки с 2010 года:

-не допускается представление земельных участков для строительства из земель, находящихся в государственной и муниципальной собственности (за исключением земельных участков, для которых не устанавливаются или на которые не распространяются градостроительные регламенты);

- не допускается выдача разрешений на строительство объектов.

Разработка документов территориального планирования и правил землепользования и застройки требует больших бюджетных денежных затрат в очень короткие сроки, которые край и муниципалитеты обеспечить не могут.

Поэтому мы считаем, что федеральные власти должны оказать поддержку субъектам России из федерального бюджета на указанные документы. Например, 30% от стоимости разработки необходимых документов на территории субъекта.

Кроме того, в связи с большим объемом разработки документов территориального планирования резко возросла загрузка проектных организаций, занимающихся их разработкой.

На все крупные перспективные жилые районы разработаны проекты планировок, реализация которых позволит значительно увеличить объемы строительства и ввода жилья в крае.

Следует отметить, что в Пермском крае уже достигнут рост строительства жилья. В 2012 году построено 11,5 тыс. квартир- 825 тыс. кв.м. Почти половина - это жилье эконом-класса. Объем ввода вырос в 2012 году на 10,3%. Если сравнивать итоги полугодия по вводу жилья, то необходимо отметить, что в 2012 году объем ввода за такой период по отношению к предыдущему году составлял 96,8%, а в 2013 году итоги полугодия показывают хоть небольшое, но превышение по отношению к аналогичному периоду 2012 года – 100,4%.

Оценки работе выставит конец года, но меры по активизации строительства позволяют рассчитывать на высокий результат. В 2012 году вовлечены в оборот под строительство земельные участки площадью 1527 га или 274% от плана. Работа по достижению годового планового объема осуществляется Правительством во взаимодействии с муниципалитетами. До всех глав городских округов и муниципальных районов доведены плановые годовые объемы. При их формировании учитывался ряд параметров: численность населения, уровень развития, имеющиеся заделы строительства и т.д.

У застройщиков появляется интерес к реализации проектов. В итоге в заделе сейчас объекты площадью на 2,4 млн. кв.м., из них начаты строительством 1,9 млн. кв.м.

Идет вовлечение в оборот земельных участков общей площадью 63 га для комплексного освоения. Реальностью становятся ряд проектов комплексной застройки: района Бахаревки, где в ближайшее десятилетие появится почти миллион метров жилья эконом-класса, 179-й квартал, который изменит лицо краевого центра, продолжается застройка микрорайона Ива-1 (группа компаний ПИК), возобновляется освоение земельного участка площадью 360 га, ранее предоставленного ООО Девелопмент Юг.

В целях выполнения мероприятий по реализации распоряжения Правительства Пермского края от 30 ноября 2012 года № 2227-р «Об утверждении государственной программы РФ «Обеспечение доступным и комфортным жильем и коммунальными услугами граждан РФ», распоряжения Правительства РФ от 19 июня 2010 года № 1201-р «Об утверждении Стратегии развития ипотечного жилищного кредитования в РФ до 2030 года», распоряжения Правительства РФ от 17 ноября 2008 года № 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года», в соответствии с Указом Президента РФ от 7 мая 2012 года № 600 «О мерах по обеспечению граждан РФ доступным и комфортным жильем и повышению качества ЖКХ», Правительством Пермского края подписано Соглашение о сотрудничестве в реализации проекта по повышению доступности жилья для экономически активного населения (домохозяйств) за счет увеличения объемов строительства жилья экономического класса между Федеральным агентством по строительству и ЖКХ, ОАО «Агентство по ипотечному жилищному кредитованию» и ОАО «Группа Компаний ПИК».

Проектом предполагается застройка района бывшего аэропорта «Бахаревка» в Индустриальном районе города Перми общей площадью 129,1 га: из них 97,6 га жилая застройка, остальное - объекты коммерческого, социального и общественного назначения. Реализация данного проекта позволить решить многие социальные и инфраструктурные проблемы города.

**Итоги.** Строительный комплекс относится к числу ключевых отраслей и во многом определяет решение социальных, экономических и технических задач развития всей экономики Пермского края.

Ведущая роль строительного комплекса в достижении стратегических целей развития общества определяется тем, что конечные результаты достигаются путем осуществления инвестиционных строительных программ и проектов за счет федерального, регионального, местных бюджетов и внебюджетных источников финансирования.

В соответствии с объективными закономерностями выход Пермского края на экономический уровень передовых субъектов Российской Федерации возможен при условии широкомасштабного повышения инвестиционной активности, роста объемов капитальных вложений в новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение существующих основных фондов, с опережающим развитием производственного потенциала строительной отрасли и ее материально- технической базы. При этом непременным условием является повышение эффективности капитального строительства, на основе наиболее рационального использования инвестиционных ресурсов, направление их в программы и проекты, позволяющие получить наибольшие экономические и социальные результаты, а также высокую эксплуатационную надежность, безопасность и рентабельность возведенных объектов.

**Список литературы**

1. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 №190-ФЗ.
2. Закон Пермского края от 02.04.2010 №598-ПК «О стратегическом планировании социально-экономического развития Пермского края»
3. Закон Пермского края от 06.12.2012 №140-ПК «О Программе социально-экономического развития Пермского края на 2012-2016 годы»
4. «Программа социально-экономического развития Пермского края на 2012-2016 годы»

**HOUSE BUILDING DEVELOPMENT IN THE RF: PROBLEMS AND THEIR SOLUTION WAYS**

**Chepurnykh Margarita Yevgenievna, PhD, associate professor**

**Perm State National Research University, 614990, Perm, Bukireva St., 15**

**E-mail: chepur2003@list.ru**

**Golumina Inga Vladimirovna, consultant of the Budget Investments and Building Office of the Perm Krai Building and Architecture Ministry, 614006, Perm, Lenina St., 51**

**E-mail: ivgolumina@msa.permkrai.ru**

Modern situation in the house building development in the country and in Perm Krai is analysed in the article. The ways of its solving are offered.

**Keywords:**

House building, crediting of the investing and building projects, complex building in the territory, documents of territory planning, rules of the land using and building.

***УДК*** [***330.1***](http://teacode.com/online/udc/33/330.1.html)

***ББК 95.290***

***ГРНТИ 06.39.31***

**ИННОВАЦИИ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ**

**Шарафутдинова Наталья Сергеевна, к.э.н., старший преподаватель**

**ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,**

**420008, Казань, ул. Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: natabell22@mail.ru**

**Алфеева Анастасия Львовна, студентка**

**ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,**

**420008, г.Казань, ул.Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: alfeeva.anastasia@gmail.com**

В настоящее время для повышения конкурентоспособности каждое предприятие должно внедрять инновационные подходы в процесс управления человеческими ресурсами. Исследованы существующие подходы внедрения инноваций в процесс управления кадрами. В качестве примеров инноваций в области управления персоналом можно назвать: непрерывный процесс обучения, управление деловой карьерой персонала, корпоративную социальную сеть и даже персональных офисных роботов.

**Ключевые слова:**

### Управление человеческими ресурсами, инновации, персонал.

Управление человеческими ресурсами является задачей, которая, так или иначе, стоит перед каждым менеджером. Мир все больше понимает значимость данной задачи, ведь непрерывное развитие и поиск новаций в области управления персоналом — это путь к успеху для любой организации. В связи с этим, рассмотрение темы инновации в управлении человеческими ресурсами очень актуально для современного, стремящегося все к большей конкуренции, общества.

Вспоминая времена Советского Союза, можно сказать, что тогда, как такового управления персоналом или человеческими ресурсами не было. Предприятия имели кадровый отдел, но в его функции входили лишь прием на работу, увольнение и ведение кадровой документации. Кадровой политики, через которую осуществляется реализация целей и задач по управлению персоналом, не существовало. Не было таких понятий как развитие персонала, построение карьеры. Работники воспринимались руководителями преимущественно как серая масса, выполняющая свою работу, а не как индивидуальности, к каждому из которых нужен особенный подход.

Сегодня можно наблюдать некие положительные изменения в российском отношении к управлению людьми в организации. Руководители начали понимать, что для достижение целей, для успеха предприятия, необходимо непрерывно обучать и мотивировать работников. Каждый сотрудник- это частичка единого механизма, и эффективность работы предприятия в целом зависит от эффективности работы каждого конкретного работника в частности.

Человеческие ресурсы- это неотъемлемая часть каждой организации, так как любая организация представляет собой взаимодействие людей в целях достижения некого результата. Управление человеческими ресурсами необходимо для эффективности такого взаимодействия. Всякий непосредственно общественный или совместный труд, осуществляемый в сравнительно крупном масштабе, нуждается в большей или меньшей степени в управлении, которое устанавливает согласованность между индивидуальными работами и выполняет общие функции, возникающие из движения отдельных органов. Отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере [1, 11].

Управление персоналом- это система. Такой вывод можно сделать, исходя из того, что существуют субъект и объект управления, между которыми складываются определенные управленческие и организационные отношения. Системе присущи функции управления, которые реализуются благодаря совокупности методов управления человеческими ресурсами. Традиционно выделяются три разновидности методов:

1. Экономические. В основе экономических методов лежит использование экономических законов. К ним относятся: материальное стимулирование, хозяйственный расчет, участие в прибылях через приобретение ценных бумаг предприятия.

* + 1. Административно-правовые. Такие методы строятся на основе властных отношений, системе административно-правового воздействия и дисциплине. Среди способов следует отметить материальную ответственность и взыскания, дисциплинарную ответственность и взыскания, а так же организационное и распорядительное воздействие.
    2. Социально-психологические. Воздействие на сотрудников в рамках данного метода производится при использовании закономерностей социологии и психологии. Такие методы применяются как для группы сотрудников, так и индивидуально. По способам воздействия делятся на социологические, которые направлены изменить производственные взаимоотношения сотрудников, и психологические, которые меняют внутреннее восприятие отдельного работника [2]

Изучая инновации, многие ученые и авторы учебной литературы расходятся в определении того, что же это такое. Одни считают, что инновация — это совокупность нескольких действий или процессов, таких как генерирование, принятие и внедрение новых идей, продуктов, процессов или услуг [5]. Другие придерживаются позиции, что нововведение — это идея, практика или продукт, воспринимаемые индивидом как новые [4]. В зависимости от того, где осуществляются нововведения, как правило, выделяют три группы нововведений:

* + 1. Продуктовые. То есть, разработка новых продуктов, которые в последующем потребляются в сфере потребления или повторно в сфере производства.
    2. Технологические. То есть, когда старый или новый продукт производится по новой технологии.
    3. Управленческие. Под управленческими нововведениями понимаются новые методы работы аппарата управления.

В настоящее время в кадровой работе проводится множество инноваций, таковы правила современного рынка. Работодатель, желающий иметь более квалифицированных сотрудников, которые двигают его организацию к вершине успеха, должен постоянно улучшать функцию управление персоналом. К инновациям в сфере управления человеческими ресурсами можно отнести следующие примеры:

* + 1. Непрерывный процесс обучения персонала. Чтобы взять на себя функцию обучения, организация должна выявить несоответствия между реально существующей квалификацией сотрудников и уровнем, который необходимо достичь для увеличения конкурентоспособности компании. На основе полученной информации формируется бюджет, необходимый для обучения сотрудников. Для контроля эффективности проводимого обучения, необходимо сразу установить определенные критерии проверки. Каждая организация рассматривает вложения в обучения как прямые инвестиции в квалификацию работников. В дальнейшем компании желают получить отдачу в виде повышения эффективности работы сотрудников. Для разработки программ обучения часто приглашаются специалисты из соответствующих компаний.
    2. Управление деловой карьерой персонала. Чтобы быть мотивированным и лояльным сотрудником, необходимо быть уверенным, что будущее, ожидающее его, в той компании, в которой человек работает будет только лучше, но никак не хуже прошлого и настоящего. В связи с этим, необходимо продвигать работников по карьерной лестнице и всегда подробно информировать их о привилегиях следующей ступени и о путях, ведущих к ее достижению. В продвижении работников помогает создание учебных центров, различных комитетов, рабочих групп, «кружков по интересам», где работники обмениваются опытом и необходимой информацией.
    3. Корпоративная социальная сеть. Московская компания разработала корпоративную социальную сеть под названием «Пряники». В ней сотрудники могут общаться по деловым вопросам, поощрять друг друга, способствуя достижению лучших результатов. Сотрудники могут благодарить друг друга за какую-либо помощь, используя баллы- «пряники». Такие баллы можно потратить в интернет-магазине компании, купив футболку, толстовку или рюкзак с логотипом организации. Система так же позволяет награждать сотрудников виртуальными бейджами за достижения или успешно пройденное обучение и антибейджами за проступки. Таким образом формируется профиль каждого сотрудника.
    4. Персональные офисные роботы. Были разработаны и выпущены американской компанией Anybots. С их помощью руководитель может поговорить с каждым сотрудником из любой точки мира. Роботы перемещаются по офису в зоне действия Wi-Fi, транслируя видео-обращение руководителя и передавая его ответ сотруднику. Стоимость одного такого робота примерно 10 тыс. долларов США [3].

Таким образом, можно сделать вывод, что управление человеческими ресурсами или персоналом является одним из важнейших направлений деятельности руководителя. Чтобы повысить эффективность управления сотрудниками, необходимо внедрять инновации в данной сфере.

**Список литературы**

* + 1. Маркс К. Капитал: соч. 2-е изд. Т. 23. С. 342.
    2. Федосеев В.Н., Капустин С.Н. Управление персоналом организации: Учебное пособие М.: Экзамен, 2004. - 292 с.
    3. Стратегия и развитие:№ 9, сентябрь 2012.
    4. Rogers E.M., Shoemaker F.F. Communication of innovation. N.Y., 197, p.19
    5. Thompson V. Bureaucracy and innovation. - Adininistr. Sci. Quail., 1965, June, p 2

**INNOVATIONS IN HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

**Sharafutdinova Natalia, Ph.D., p. lecturer**

**FGAOU VPO "Kazan (Volga) Federal University", 420008, Kazan, ul. The Kremlin, 18**

**E-mail: natabell22@mail.ru**

**Alpheus L. Anastasia, student**

**FGAOUVPO "Kazan (Volga) Federal University",420008, Kazan, Kremlyovskaya, 18**

**E-mail: alfeeva.anastasia @ gmail.com**

Currently to improve the competitiveness of each company should adopt innovative approaches in the process of human resources management. Investigated the existing approaches to introduction of innovations in the process of personnel management. As examples of innovations in the field of personnel management are: continuous process of training, management of the business career personnel, corporate social network, and even a personal office robots.

**Keywords:**

### Management of human resources, innovation, personnel.

***УДК 334***

***ББК 60.8***

***ГРНТИ 06.01***

**ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ**

**Шарафутдинова Наталья Сергеевна, к.э.н., старший преподаватель**

**ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

**420008, г.Казань, ул.Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: natabell22@mail.ru**

**Анисимова Альмира Игоревна, студентка**

**ФГАОУВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»**

**420008, г.Казань, ул.Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: anisimovaai@mail.ru**

Статья посвящена внедрению концепций корпоративной социальной ответственности в маркетинговые стратегии международных компаний, реализация которых имеет свою социальную значимость и экономическую выгоду. Выявлена необходимость в благотворительной деятельности компаний, а также представлены наиболее яркие примеры социального и благотворительного маркетинга. На основе анализа особенностей России, даны рекомендации для увеличения числа компаний, поддерживающих политику КСО. Сделан вывод о том, что внедрение КСО в маркетинговые стратегии, повышает конкурентоспособность компании, улучшают её имидж и способствуют продвижению её бренда.

**Ключевые слова:**

### Корпоративная социальная ответственность, социальный маркетинг, благотворительность.

Актуальность выбранной нами темы определена тем, что в последнее время большинство западных и российских компаний стали отчётливо осознавать, что реализация практик КСО (корпоративной социальной ответственности) в форме социального и благотворительного маркетинга позволяет не только решать социальные задачи, но и продвигать свои товары и услуги. Социальный маркетинг международных, в том числе российских, компаний, эффективен, имеет свою социальную значимость и экономическую выгоду. Так, по мнению гуру маркетинга Филиппа Котлера, именно социальный маркетинг является механизмом выстраивания социально-экономических отношений будущего [8,с. 675].

Следует отметить, что необходимость реализации принципа КСО появилась на Западе в середине XX века в связи с ростом опасений по поводу загрязнения окружающей среды. На сегодняшний же день концепция КСО расширилась и включает в себя не только экологическую ответственность, но и ответственность перед деловыми партнёрами, сотрудниками, местными сообществами и населением в целом.

Понятие корпоративной социальной ответственности с трудом поддаётся определению, так как в различных отраслях и регионах трактуется по-разному. Однако основным следует считать определение, сформулированное Филиппом Котлером и Нэнси Ли, согласно которому корпоративная социальная ответственность – это свободный выбор компании в пользу повышения уровня благосостояния местного сообщества посредством соответствующих подходов к ведению бизнеса и предоставления корпоративных ресурсов [2, с.4].

Развитие КСО в России началось в начале ХХI века. Если ещё недавно практика КСО в России ограничивалась разовой благотворительностью и редкими заявлениями о следовании принципам этики, то сейчас интерес компаний к выработке продуманной политики КСО и к созданию ясной стратегии участия в жизни общества усиливается. Следует отметить, что на сегодняшний день политику КСО в основном поддерживают крупные общенациональные компании, подразделения международных компаний и небольшая часть среднего бизнеса. В основном это обусловлено особенностями, которые накладывает наша страна и содержание российского бизнеса на развитие концепции КСО в России. Проанализировав источник литературы [5], мы выделили следующие группы особенностей:

1. Исторические и географические особенности:

- наличие большой территорией;

- удалённость друг от друга населённых пунктов, к примеру, в Сибири и на Дальнем Востоке;

- концентрация капитала в неосвоенных и климатически сложных регионах страны;

- преобладание моно городов, в которых вся инфраструктура привязана к одному предприятию.

2. Особенности менталитета:

- высокие социальные ожидания при низкой социальной активности населения;

- неадекватное отношение со стороны СМИ к усилиям компаний в области КСО: от игнорирования до подозрений в корысти.

3. Особенности социальной и политической ситуации:

- уровень бедности в стране;

- наличие большого количества социальных проблем, в связи с этим компании не могут определиться за решение какой проблемы им взяться;

- давление местных властей, вынуждающих компании выделять ресурсы не на программы, которые связаны с нуждами и интересами компании, а на приоритеты местных властей.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для увеличения числа компаний, внедряющих политику КСО в свою деятельность, на территории России необходимо разработать подходы, которые были бы основаны не только на общепринятых международных принципах социальной ответственности, но и предлагали бы формы осуществления политики социальной ответственности с учетом особенностей России.

Проанализировав многочисленные исследования в сфере КСО за 2013 год, мы пришли к выводу, что в последнее время всё больше компаний, в том числе и российский, уделяют особое внимание благотворительности. Так, по оценке Российского союза промышленников и предпринимателей, общий объем благотворительности в России составил около 5 млрд долларов, что уступает благотворительности в США [3]. Данная тенденция обусловлена тем, что покупатели при покупке товара начали уделять внимание не только его цене и качеству, но и причастности компании, выпустившей товар, к благотворительным и социальным программам. Исследование, проведённое агентствами Cone Communications и Echo Research, выявило, что 90% российских респондентов готовы переключиться на бренды, поддерживающие социально-значимые программы [4].

По мнению экспертов, для международного бизнеса помощь нуждающимся слоям населения, а также благотворительные пожертвования давно стали элементов стратегии развития, а не побочными разовыми мероприятиями. В качестве примера можно привести таких мировых гигантов, как:

1. Компания McDonald’s ежегодно в ноябре организует во всех во всех ресторанах в регионах присутствия компании по всему миру благотворительную акцию «Всемирный день ребёнка в Макдональдс». Данная акция является самым известным примером благотворительного маркетинга. В этот день за прилавки становятся известные люди региона из разных сфер, а часть стоимости от покупки определённого продукта в течение каждой недели ноября и вся выручка в день праздника направляются на поддержку детских домов, лечение детских заболеваний и помощь заведениям здравоохранения.

2. Компания Nike проводит акцию под названием Lace Up Save Lives («Купив шнурки, можно помочь спасти чью-то жизнь»), в рамках данной акции Nike оказывает помощь бедным слоям африканского общества, обеспечивая их предметами предосторожности, которые могли бы помочь в предотвращении распространения СПИДа.

3. Компания Coca-cola является ярким примером реализации благотворительного маркетинга. Она регулярно проводит благотворительные акции, которые реализуется в различных регионах присутствия компании. Например, Coca-cola выпускает серии «благотворительных» 330-миллилитровых банок, средства от продажи которых поступают в фонд британской организации Peace One Day на празднование Дня Мира (Peace Day). Традиционный дизайн красных банок Coca-Cola в рамках акции дополняется логотипом организации Peace One Day и надписью What will you do? («Что сделаешь ты?») [6].

4. ОАО «ТрансКредитБанк» в качестве инструмента реализации благотворительного маркетинга использует банковские карты. Так, в рамках акции «Расправь Крылья» при покупке, совершённой по карте «Я помогаю детям!», 0,25% от потраченной суммы списывается со счёта карты и перечисляется на счёт благотворительного фонда «Расправь крылья». При этом ОАО «ТрансКредитБанк» из своих доходов перечисляет в фонд такую же сумму, а также 50% комиссии на оказание прямой материальной помощи детям, попавшим в трудную жизненную ситуацию, на реализацию программ по их социальной адаптации, образованию и развитию.

5. В 2010 году сотрудники «Сбербанка» приняли участие в более 100 благотворительных акциях под общим названием «Рука помощи». За время проведения акций сотрудники собрали и отправили более двух тысяч новогодних подарков детям, подготовили воспитанников подшефных детских домов к школе, организовали ряд детских праздников [1].

Согласно источнику литературы [7], для успешного внедрения КСО в маркетинговые стратегии компании должны придерживаться таких основных принципов, как:

- Делать то, что говоришь. Данный принцип в полной мере демонстрирует уважение к потребителю и является одним из базовых принципов бизнес-этики.

- Реклама не должна преувеличивать свойство товара или услуг, она должна быть честной. В свою очередь, маркетинговые материалы должны быть прозрачными и честными. Так, в 2011 году крупный британский производитель напитков «Diageo», владелец бренда водки «Smirnoff», призвал в своей рекламе к ответственному потреблению алкоголя.

- Предлагать специальные этические продукты или услуги. В качестве примера можно привести американскую компанию по продаже кофе «Starbucks», которая выпускает «справедливый кофе», то есть кофе, выращенный с соблюдением социальных норм и без использования детского труда.

- Создавать структуры, соответствующие этическим принципам. Так, некоторые компании помимо формирования внутренних структур, ответственных за следование принципам этики, стремятся привить подобные установки своим поставщикам. Например, американская компания, владелец крупнейшей в мире сети магазинов по продаже одежды GAP Inc. следит за тем, чтобы в процессе производства одежды не использовался детский труд.

- Озабоченность состоянием окружающей среды и вторичная переработка. Компания McDonald’s на протяжении долгого времени занимается вторичной переработкой упаковки, ресторанного меню и использованного при готовке растительного масла, что выделяет её среди многих своих конкурентов.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение КСО в маркетинговые стратегии, повышают конкурентоспособность компании, улучшают её имидж и способствуют продвижению её бренда. Однако следует иметь в виду, что социальный маркетинг – это инструмент, применение которого зависит от страны, поскольку особенности рыночной модели и потребительского поведения жителей той или иной страны, равно как и экономические и законодательные аспекты, формируют особые подходы и различную степень инклюзивности общества в социальные процессы.

**Список литературы**

1. Дрожджа Ю., Знак Н., Степина А., Хайтина В. Корпоративная социальная ответственность: от европейского эталона к белорусским реалиям: аналитические материалы, 2012. 112 с.
2. Котлер Ф. Корпоративная социальная ответственность. Как сделать как можно больше добра для вашей компании и общества. Киев: Стандарт, 2005. 302 с.
3. Благов Ю.Е. Корпоративная социальная ответственность – это концепция рыночной экономики [Электронный ресурс]. URL: http://www.prof-director.ru/node/532 (Дата обращения: 04.11.2013).
4. Исследования ожидания потребителей 2013 [Электронный ресурс]. URL: http://www.conecomm.com/2013-global-csr-study-report (Дата обращения: 04.11.2013).
5. Социальная ответственность компаний: опыт Запада и России [Электронный ресурс]. URL: http://www.maecenas.ru/doc/2004\_3\_5.html (Дата обращения: 06.11.2013).
6. Социальный отчёт «Кока-Кола ЭйчБиСи Евразия» [Электронный ресурс]. URL: http://www.coca-colahellenic.ru/Towardssustainabilit/ (Дата обращения: 04.11.2013).
7. Стратегия PR корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс]. URL: http://www.trud22.ru/partner/itogi2012/20let\_soc\_part/opit/PR/ (Дата обращения: 06.11.2013).

**INTRODUCTION OF CORPORATE SOCIAL RESPONSOBILITY IN MARKET RESEARCHES**

**Sharafutdinova Natalia Sergeevna, Ph.D. senior lecturer,**

**FGAOUVPO "Kazan (Volga region) Federal University", 420008, Kazan,Kremlyovskaya st., 18**

**E-mail: natabell22@mail.ru**

**Anisimova Almira Igorevna, student,**

**FGAOUVPO "Kazan (Volga region) Federal University", 420008, Kazan, Kremlyovskaya st., 18**

**E-mail: anisimovaai@mail.ru**

Article is devoted to introduction of concepts of corporate social responsibility in marketing strategy of the international companies which realization has the social importance and an economic benefit. Need for charity of the companies is revealed, and the most striking examples of social and charitable marketing are also presented. Recommendations for increase in number of the companies supporting policy of KSO are made on the basis of the analysis of features of Russia. In conclusion, thanks to KSO competitiveness of the company increases, competitiveness of the company is increase, its image improves and its brand moves ahead.

**Keywords:**

Corporate social responsibility, social marketing, charity

***УДК 334***

***ББК 60.8***

***ГРНТИ 06.01***

**КОРПОРАТИВНОЕ РЕЙДЕРСТВО: ПРИЗНАКИ ЗАХВАТА И МЕТОДЫ ПРОТИВОДЕЙСТВИЯ**

**Шарафутдинова Наталья Сергеевна, к.э.н., старший преподаватель**

**ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,**

**420008, Казань, ул. Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: natabell22@mail.ru**

**Мирзагитова Айгуль Айратовна, студент**

**ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»,**

**420008, Казань, ул. Кремлёвская, 18**

**Электронный адрес: tata175@mail.ru**

В современных условиях одной из ключевых проблем бизнеса является рейдерство. В России под рейдерством, как правило, понимается недружественное поглощение собственности или бизнеса, осуществляемое преступным путем. В статье рассмотрены примеры рейдерства и стратегические решения по нивелированию рейдерства. Изучены подходы к реализации превентивного управления для защиты бизнеса от рейдерских захватов.

**Ключевые слова:**

Рейдерство, рейдерский захват, признаки рейдерского захвата, противодействие захвату, стратегические и тактические способы защиты

Актуальность выбранной темы обусловлена тенденциями, сложившимися в России за последние несколько лет. Согласно статистике Россия занимает одно из первых мест в Европе по слияниям и поглощениям компаний [1, с.12].

В процессе исследования изучены подходы к дефиниции рейдерство. Так, рейдерство является одним из самых распространенных и опасных проблем российского бизнеса. Количество рейдерских захватов в России стремительно выросло после того, как летом 2010 года вступили в силу антирейдерские поправки в Уголовный кодекс. По данным Следственного комитета России, если в 2010 году было зарегистрировано 69 сообщений о рейдерских захватах, то в 2011 — число сообщений достигло почти 400. Количество уголовных дел также увеличилось в три раза: с 82 в 2010 году до 251 в 2011 году [7].

Рассмотрим эволюционное развитие дефиниции «рейдерство». Термин «рейдер» пришло в Россию из США, где «рейдер» - это сторона, которая нападает первой и определяет правила ведения бизнеса при определении направлений слияний и поглощений предприятий. Этим процессам характерен если не криминальный, то, как минимум, «недружественный» оттенок.

В России под рейдерством, как правило, понимается недружественное поглощение собственности или бизнеса, осуществляемое преступным путем (мошенничество, подделка документов, вымогательство, разбой, силовой захват, взятие заложников, шантаж и т.п.).

Стоит отметить, что недружественное поглощение происходит не в одно мгновение. Рейдеры действуют поэтапно, процедура занимает немало времени, от нескольких месяцев до нескольких лет. Таким образом, обороняющаяся сторона теоретически располагает временем для принятия защитных мер. Очевидно, что агрессор будет действовать максимально конспиративно, однако признаки захвата вполне могут быть зафиксированы.

Проанализировав источники литературы [4, с.85-87; 6, с.51-53], мы пришли к выводу, что к первым признакам возможного незаконного захвата относят:

1. Появление в СМИ негативной информации о компании.

Так, рейдеры представляет в СМИ такую информацию, которая негативно отразилась на репутации преследуемой компании. Цель рейдера является достигнутой в том случае, если компания не сможет оперативно отреагировать на данные факторы и проявит слабые места в своей деятельности.

1. Альтернативные собрания акционеров. Цель таких собраний - отъем долей у собственников с последующим утверждением нового генерального директора. В данном случае атакующая компания должна моментально отреагировать на данные манипуляции и результаты внеочередного собрания акционеров для подтверждения прав и полномочий высшего руководства должны быть представлены.
2. Силовой захват или проникновение на территорию. Рейдеры могут организовать силовой захват предприятия или под каким-либо предлогом проникнуть на его территорию. Стоит отметить, что этот метод был широко распространен в России в «лихие» девяностые.
3. Прямые угрозы в отношении сотрудников любого ранга. Ни один человек не станет рисковать жизнью своих родных и близких ради благополучия третьих лиц. Именно этим умело пользуются рейдеры: угрозы и шантаж являются одним из первых признаков начавшегося незаконного захвата.
4. Увеличение количества проверок. Рейдеры могут инициировать в отношении предприятия серии проверок, а именно полицейские, налоговые, санитарные, дабы выявить незаконные методы ведения хозяйственной деятельности. В этом случае, в первую очередь, необходимо привести в порядок бухгалтерию. Также взаимодействия между контрагентами должны быть легитимными и соответствовать нормативно-правовым актам.
5. Возбуждение уголовных дел. По заказу рейдеров в отношении предприятия могут возбуждаться уголовные дела, например, по поводу незаконной приватизации. Главная цель захватчиков при этом – не что иное, как давление на акционеров.
6. Запросы на предоставление документов. Частые письма от акционеров или различных органов с просьбами представить документы – еще один признак начавшейся атаки. Рейдеры таким образом собирают дополнительную информацию о положении дел в компании. Поэтому, следует дополнительно подстраховаться, непосредственно связавшись с организацией-отправителем и уточнив, действительно ли руководство распорядилось сделать подобный запрос.
7. Предложения о продаже бизнеса. Привлекательные предложения о покупке бизнеса, например, по цене, в полтора раза превосходящей реальную стоимость предприятия, должны, как минимум, настораживать. Не исключено, что это дело рук рейдеров, которые готовят недобросовестную сделку. Следует тщательно проверять тех, кто делает подобные предложения, например, можно направить официальные запросы в инспекцию федеральной налоговой службы, органы полиции и прокуратуры.
8. Кабальные сделки. За последние несколько лет приобрели большую популярность банковские и лизинговые схемы по отъему бизнеса. Например, банк предлагает кредит под низкий процент, но под залог имущества, стоимость которого в 2-3 раза превосходит сумму самого кредита. В договоре изначально предусматривается, что предмет залога переходит в собственность банка при просрочке, превышающей 5 дней. В итоге имущество компании переходит в собственность банка или его дочерней структуры, часто принадлежащей рейдерам.

Это далеко не полный перечень возможных признаков начавшегося рейдерского захвата. Каждое предприятие уникально, и каждая рейдерская атака не похожа одна на другую. Следовательно, не существует единственного уникального «лекарства». Однако исследователи выделяют ряд мер и способов защиты от рейдерства.

По результатам анализа соответствующей литературы [1-3] было определено, что все меры, предпринимаемые в целях защиты компании от враждебного поглощения, делятся на стратегические и тактические.

Стратегические меры всегда направлены на превентивную защиту от враждебного поглощения. Они подразумевают серьезные изменения в структуре самого бизнеса. Такие способы защиты применяются для плановой организации обороны предприятия, причем тогда, когда реальной угрозы нападения еще нет.

Тактические же меры защиты обеспечивают оперативное решение проблем компании в ситуации, когда угроза нападения стала реальной.

К стратегическим способам защиты относят:

* Формирование защищенной корпоративной структуры. Формирование защищенной корпоративной структуры предусматривает проведение целого комплекса мероприятий, таких как: изменение организационно-правовой формы; ликвидацию компании, которая представляет собой акционерное общество, созданное в результате приватизации и передачу ее активов другому юридическому лицу; реорганизацию в форме образования холдинговой структуры [8].
* Диверсификация активов. Одна из самых распространенных ошибок руководства компании – это размещение активов в одном юридическом лице. Очевидно, что захватить одну компанию гораздо проще, чем несколько. Поэтому имущество необходимо распределять на несколько юридических лиц, диверсифицируя тем самым риски.
* Обеспечение эффективной экономической безопасности бизнеса путем мониторинга текущей ситуации. Проведение такого систематического мониторинга должно быть продуктом совместной деятельности службы экономической безопасности и юристов предприятия. Если компания в результате проведения диагностики имеет ясное представление о своих слабых местах и принимает меры для их устранения, то шансы на проведение успешного поглощения у потенциального агрессора становятся минимальными или чрезмерно дорогостоящими, что сводит на нет их корыстный интерес.
* Недоступность реестра акционеров. Реестр акционеров рекомендуется хранить не в компании, а у регистратора (профессионального реестродержателя) и информация о том, где именно хранится реестр, должна быть конфиденциальной. Возможность ее разглашения должна быть предусмотрена только на основании законных требований правоохранительных или судебных органов. Конечно, рейдеры могут подкупить должностных лиц с тем, чтобы они направили такие требования предприятию, но все же агрессорам будет гораздо сложнее завладеть информацией [6, с.51].
* Контроль над долговым портфелем. Еще один из способов рейдерского захвата – это покупка долгов компании с целью дальнейшего давления на руководство. Чтобы не допустить подобной ситуации, необходимо держать руку на пульсе, регулярно проводя мероприятия по анализу кредиторской задолженности компании, устанавливая реальных кредиторов и контролируя сроки погашения кредитов.

Тактическими способами защиты являются:

* Контр-скупка акций/долей. Наиболее часто используется самый простой метод защиты - "встречная" скупка акций, которую осуществляет владелец или топ-менеджмент предприятия. Для этого аккумулируются необходимые финансовые ресурсы (обычно для этого используется оборотный капитал), а это требует времени. Другими словами, начинается своеобразная "гонка вооружений", в которой эмитент выступает в роли догоняющего. На практике даже двухнедельное опоздание менеджеров с привлечением в процесс скупки акций владельцев предприятия позволяет "поглотителю" приобрести значительный пакет акций (от 2 до 10%) по заведомо низкой цене.
* Блокировка пакета акций, приобретенного компанией-агрессором, с одновременным проведением дополнительной эмиссии. Компания, используя вполне легальные юридические механизмы, способна заблокировать пакет акций, приобретенный компанией – агрессором. Дело в том, что в ходе проведения скупки в интересах оперативности агрессор, как-правило, все-таки вынужден идти на некоторые нарушения действующего законодательства. Этим можно воспользоваться, обратившись с иском в суд. В случае принятия иска и ареста акций с запретом ими голосовать, в это же время провести дополнительную эмиссию компании, и все усилия рейдеров могут оказаться напрасными.
* Работа с акционерами. Компания – агрессор, склоняя акционеров к продаже акций, использует различные средства. Усилия рейдеров могут привести к следующему сценарию: среди акционеров выделяется группа недовольных, которая начинает работать на захватчика. Поэтому первым шагом в работе с акционерами в случае начала враждебной атаки является скорейшее выявление этой самой группы недовольных.
* «Отравленные пилюли» и «золотые парашюты». Под «отравленными пилюлями» принято понимать различные действия бывшего менеджмента поглощенной компании, призванные создать захватчику дополнительные проблемы. Наиболее распространенной разновидностью отравленных пилюль являются кабальные сделки, заключенные незадолго до захвата предприятия. Как правило, это сделки по закупке сырья по завышенным ценам или по продаже продукции по заниженным ценам. Соответствующие договоры предусматривают непомерные штрафы за отказ от их исполнения. Столкнувшись с такими пилюлями, компания будет вынуждена оспаривать эти сделки, а если документы будут безупречными - терпеть убытки или платить огромные неустойки.
* Банкротство. Банкротство - достаточно эффективный способ в борьбе за предприятие даже тогда, когда компания – агрессор уже физически захватила компанию – цель. С помощью инициированной процедуры банкротства можно вернуть имущественный комплекс компании, но на это требуется длительное время и достаточное количество долгов предприятия. Как только на предприятии будет введено наблюдение, временный управляющий обратится к суду, рассматривающему дело о несостоятельности, с ходатайством об отстранении руководителя должника, являющегося ставленником компании – агрессора. В дальнейшем обороняющейся стороне предстоит вытеснить с предприятия отстраненного директора вместе с его охраной и взять компанию под свой контроль.

Таким образом, существует множество методов защиты собственного бизнеса от рейдерского захвата. Рассмотрев каждый из них, мы пришли к выводу, что наиболее эффективными способами являются, в первую очередь, стратегические, или превентивные, которые препятствуют началу рейдерской атаки. Среди этих мер самыми оптимальными, на наш взгляд, являются диверсификация активов и применение уникальных технологий.

Диверсификация активов уменьшает риск рейдерского захвата. Не зря народная мудрость гласит: «Не клади все яйца в одну корзину». Действительно, рейдерам гораздо проще завладеть одной компанией, чем охотиться за несколькими. Кроме того, даже если агрессор захватит одну из нескольких компаний, ему не удастся впоследствии наладить полную финансовую и технологическую цепочку организации производства.

Уникальные технологии, знания и навыки также препятствуют недружественному захвату. Дело в том, что рейдерство - это борьба за материальные активы, - здания, земли под застройку, месторождения и так далее. Рейдеры охотятся за материальными активами. Высокотехнологичные компании, где главное - человеческий капитал и ноу-хау, рейдерам неинтересны.

Подводя итог, хочется отметить, что любое экономически ценное предприятие в России может быть объектом захвата, поэтому каждый бизнесмен должен быть готов к тому, что у него попытаются отобрать активы. Поэтому целесообразно уделять особое внимание перечисленным стратегическим мерам. Если же захват все-таки начался, следует не только воспользоваться тактическими способами защиты, но и искать ассиметричные, креативные решения, которые всегда были и будут хорошей альтернативой традиционным методам защиты с уплатой традиционной для них цен.

**Список литературы**

1. Агрессивное поглощение: методы защиты // Финансовый директор.-2002.-№1.-С.12-15.
2. Анисимов С.Н. Разработка стратегий по совершенствованию противодействия процессам поглощения промышленных предприятий: автореф. дис. …канд. эк. наук // СПбГУЭФ.- Санкт-Петербург.-2007.-19 с.
3. Богатиков А.А. Противодействие противоправным поглощениям предприятий в современных социально-экономических условиях. Реципрокность рейдерства и коррупции: монография // Тверь.- 2008.- 177с.
4. Григорян К.К. Как вовремя распознать угрозу рейдерского захвата // Экономические науки.-2013.-№1(98).-С.85-87.
5. Дубяга В.В., Дубяга Ю.О. Рейдерство и малый бизнес // Актуальные проблемы экономики и права.-2013.-№1.-С.75-78.
6. Как защититься от недружественного поглощения // Финансовый директор.-2007.-№5.-С. 51-53.
7. Рейдерских захватов становится все больше [Электронный ресурс]. URL: http://izvestia.ru/news/521674 (дата обращения: 31.10.2013).
8. Что делает компанию потенциальным объектом рейдерской атаки в современной России [Электронный ресурс]. URL: http://www.astakhov.ru/consultation/?CatID=4 (дата обращения: 31.10.2013).

**CORPORATE RAIDS: SIGNS CAPTURE AND METHODS TO COUNTER**

**Sharafutdinova Natalia Sergeevna, Ph.D. senior lecturer,**

**Kazan (Volga region) Federal University, 420008, Kazan, Kremlin street, 18**

**E-mail: natabell22@mail.ru**

**Mirzagitova Ajgul Airatovna, student**

**Kazan (Volga region) Federal University, 420008, Kazan, Kremlin street, 18**

**E-mail: tata175@mail.ru**

In modern conditions is one of the key problems of business is to raiding. In Russia under the raiders, as a rule, means hostile takeover of property or business by criminal means. In the article the examples of raiding and strategic decisions on leveling of raiding. Studied the approaches to the implementation of preventive control for protection of business from hostile takeovers.

**Keywords:**

Raiding, raider seizure, signs of hostile takeover, anti-seizure, strategic and tactical methods of protection

***УДК 336.1***

***ББК 65.052***

***ГРНТИ 06.54.31***

**ИНСТИТУТ МАТЕРИАЛЬНО-ОТВЕТСТВЕННЫХ ЛИЦ: ПЕРСПЕКТИВЫ СОХРАНЕНИЯ ИМУЩЕСТВА**

**Юрьева Лариса Владимировна, д.э.н., профессор**

**ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,**

**620002, г. Екатеринбург ул. Мира,19**

**Электронный адрес: lv\_yurieva@mail.ru**

**Сухих Виолетта Сергеевна, аспирант**

**ФГАОУ ВПО «УрФУ имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»,**

**620002, г. Екатеринбург ул. Мира,19**

**Электронный адрес: violetta-e@ya.ru**

На данный момент во многих организациях сложилась ситуация, при которой работодатель не может обеспечить сохранность собственного имущества. Старая система, при которой с сотрудниками заключаются договора о полной материальной ответственности, архаична. Работодатель вменяет большое количество имущества, что приводит к фактам хищения имущества, так как материально-ответственное лицо не в состоянии обеспечить сохранность имущества по ряду причин. Результаты проведения инвентаризации подтверждают этот факт. Соответственно, система требует реформирования.

**Ключевые слова:**

Материально-ответственное лицо, сохранность имущества

Одна из задач работодателя - обеспечить сохранность имущества и товарно-материальных ценностей. Этому способствует правильное оформление трудовых отношений с материально ответственными лицами. Пределы такой ответственности для разных работников различны.

Многие работодатели стали практиковать заключение договоров о полной материальной ответственности с большинством своих работников, в функции которых, так или иначе, входит обращение с материальными ценностями. Насколько расширение списка материально ответственных лиц поможет работодателю обезопасить себя от утраты имущества, а в случае наступления таких событий - взыскать с виновного ущерб в полном объеме?

Целью данной работы является выявление наиболее рациональных механизмов сохранения имущества организации, которые не противоречат действующему законодательству. Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

* изучить законодательство, регулирующее положение материально-ответственных лиц
* определить положение материально-ответственных лиц в ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»
* проанализировать опыт других организаций по сохранению имущества
* разработать рекомендации, которые будут способствовать сохранению имущества Уральского федерального университета

Объект исследования: ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина»

Предмет исследования: источники финансирования ФГАОУ ВПО «Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина».

1. Законодательство, регулирующее положение материально-ответственных лиц

Материальная ответственность работника регулируется гл.39 Трудового кодекса РФ. Полная материальная ответственность означает возмещение работником причиненного ущерба в размере его фактической стоимости исходя из рыночных цен на день причинения ущерба. Такая ответственность может быть возложена на работника только при наличии прямого указания на нее в Трудовом [кодексе](consultantplus://offline/ref=F8A83DC34A3C57BAFACE9BA963F9E9D77D3925B58416EA1566DCC85A32yAgFE) РФ или иных федеральных законах ([ч. 2 ст. 242](consultantplus://offline/ref=F8A83DC34A3C57BAFACE9BA963F9E9D77D3925B58416EA1566DCC85A32AFF3E1DAD1AB0F7DDE0C85y3gCE) ТК РФ), а также причинение работодателю прямого действительного ущерба при исполнении работником трудовых обязанностей. К полной материальной ответственности по общим правилам привлекаются все категории работников, за исключением лиц, не достигших восемнадцати лет ([ч. 3 ст. 242](consultantplus://offline/ref=F8A83DC34A3C57BAFACE9BA963F9E9D77D3925B58416EA1566DCC85A32AFF3E1DAD1AB0F7DDBy0g8E) ТК РФ).

Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба возлагается на работника в следующих случаях (ст.243 ТК РФ):

1) когда в соответствии с настоящим Кодексом или иными федеральными законами на работника возложена материальная ответственность в полном размере за ущерб, причиненный работодателю при исполнении работником трудовых обязанностей;

2) недостачи ценностей, вверенных ему на основании специального письменного договора или полученных им по разовому документу. Необходимо учитывать, что получение материальных ценностей по разовому документу предполагает наличие добровольного согласия работника на осуществление таких действий.

3) умышленного причинения ущерба;

4) причинения ущерба в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

5) причинения ущерба в результате преступных действий работника, установленных приговором суда;

6) причинения ущерба в результате административного проступка, если таковой установлен соответствующим государственным органом;

7) разглашения сведений, составляющих охраняемую законом [тайну](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_93980/) (государственную, служебную, коммерческую или иную), в случаях, предусмотренных федеральными законами;

8) причинения ущерба не при исполнении работником трудовых обязанностей.

Материальная ответственность в полном размере причиненного работодателю ущерба может быть установлена трудовым договором, заключаемым с заместителями руководителя организации, главным бухгалтером.

Согласно [ч. 1 ст. 244](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB6288667360838D17286BE430FDB016767D587C2722B396lDp3E) ТК РФ с работником может быть заключен договор о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу имущества, вверенного работникам, непосредственно обслуживающим или использующим денежные, товарные ценности или иное имущество. Целью заключения такого договора является возмещение работодателю вероятного ущерба в полном размере. Отсутствие данного договора не позволяет работодателю привлечь работника к полной материальной ответственности. Для привлечения работника к полной материальной ответственности согласно [ст. 244](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB6288667360838D17286BE430FDB016767D587C2722B393D36Bl4pDE) ТК РФ необходимо наличие следующих условий:

- достижение работником возраста 18 лет ([ч. 1 ст. 244](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB6288667360838D17286BE430FDB016767D587C2722B396lDp3E) ТК РФ);

-выполнение работником функций, которые связаны с обслуживанием денежных, товарных ценностей, по должности, предусмотренной [Перечнем](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB628D657A6B82874A2263BD3CFFB719296A5F352B23B392D7l6p4E) должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества.

Наличие правомерно заключенного договора о полной индивидуальной материальной ответственности и отсутствие обстоятельств, исключающих такую ответственность (см. п.1.1), являются основанием для взыскания с работника материального ущерба.

Типовая [форма](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB628D657A6B82874A2263BD3CFFB719296A5F352B23B392D5l6p5E) договора о полной индивидуальной материальной ответственности предусмотрена [Постановлением](consultantplus://offline/ref=CFFB5BDB9260A48B6B1C1B663228CB628D657A6B82874A2263BD3CFFlBp7E) Минтруда России от 31.12.2002 N 85. Соответственно, работодателю не нужно ее разрабатывать самостоятельно. Однако он может включить в типовую форму дополнительные условия или отдельные обязанности для работника или использовать собственную форму договора. Типовой договор приведен в Приложении №1. Работодатель может заключать индивидуальные договоры о полной материальной ответственности только с работниками определенных категорий. [Перечень](consultantplus://offline/ref=BB227BE1F6FD140383A702781E51E148783DC600489179B70C20534D58DF99ACF0472B22DD701873s7E) должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества (далее - Перечень), утвержден Постановлением Минтруда России от 31.12.2002 N 85.

Перечень состоит из двух разделов. В [первом](consultantplus://offline/ref=BB227BE1F6FD140383A702781E51E148783DC600489179B70C20534D58DF99ACF0472B22DD701B73sEE) указаны должности, которые предусматривают заключение индивидуальных договоров о полной материальной ответственности с работниками, их замещающими. В частности, это кассиры, контролеры, кассиры-контролеры (в том числе старшие), а также другие работники, выполняющие обязанности кассиров (контролеров). Во [втором](consultantplus://offline/ref=BB227BE1F6FD140383A702781E51E148783DC600489179B70C20534D58DF99ACF0472B22DD701B73s9E) разделе перечислены виды работ, выполнение которых также позволяет работодателю заключить с работниками индивидуальные договоры о полной материальной ответственности. Такими, в частности, являются работы: по приему и выплате всех видов платежей; по расчетам при продаже (реализации) товаров, продукции и услуг (в том числе не через кассу, через кассу, без кассы через продавца, через официанта или иное лицо, ответственное за осуществление расчетов); по обслуживанию торговых и денежных автоматов; по изготовлению и хранению всех видов билетов, талонов, абонементов (включая абонементы и талоны на отпуск пищи (продуктов питания)) и других знаков (документов), предназначенных для расчетов за услуги.

Важно отметить, что работодатель не вправе заключать письменные договоры о материальной ответственности, если должность работника или конкретная поручаемая ему работа не предусмотрена указанным Перечнем ([ст. 244](consultantplus://offline/ref=BB227BE1F6FD140383A702781E51E1487D3ECF0B499B24BD04795F4F5FD0C6BBF70E2723DD711C3873sBE) ТК РФ, [письмо](consultantplus://offline/ref=BB227BE1F6FD140383A71F6A0851E148793ECB0A4D9179B70C20534D58DF99ACF0472B22DD701973sBE) Роструда от 19.10.2006 N 1746-6-1), см п.1.2.

В соответствии со [ст. 244](consultantplus://offline/ref=F6870DC6F35E700012A82203CEDE2FDD6C8D45153A66DD2C2885F4F40BEF3675A1B6E1E22994FFS2G) ТК РФ работник по договору о полной материальной ответственности возмещает только недостачу вверенного ему имущества, если непосредственно обслуживает или использует денежные, товарные ценности или иное имущество. Таким образом, по договору о полной материальной ответственности работнику не может быть передано имущество, к которому имеют доступ другие работники, не являющиеся материально ответственными лицами. Если основные средства находятся на складе - пожалуйста. Работник их обслуживает и использует непосредственно, т.е. самостоятельно, в условиях, исключающих доступ неопределенного круга лиц. Но как только основные средства внедрены в производственный процесс, ими начинают пользоваться работники, не включенные в перечень лиц, с которыми может заключаться договор о полной материальной ответственности. С этого момента такое имущество фактически выбывает из непосредственного обслуживания и использования материально ответственным лицом, а значит, он перестает нести полную материальную ответственность за сохранность, порчу или утрату этого имущества. (По этой же причине недопустимо устанавливать полную материальную ответственность за здания и сооружения, что, к сожалению, на практике случается не так уж и редко.) Размер ущерба, причиненного работодателю при утрате и порче имущества, определяется по фактическим потерям, исчисляемым исходя из рыночных цен, действующих в данной местности на день причинения ущерба, но не ниже стоимости имущества по данным бухгалтерского учета с учетом степени износа этого имущества.

Федеральным законом может быть установлен особый порядок определения размера подлежащего возмещению ущерба, причиненного работодателю хищением, умышленной порчей, недостачей или утратой отдельных видов имущества и других ценностей, а также в тех случаях, когда фактический размер причиненного ущерба превышает его номинальный размер. Для установления размера причиненного ущерба, а также причины его возникновения работодатель обязан провести соответствующую проверку. Для проведения проверки, как правило, создается специальная комиссия с участием соответствующих специалистов. Для установления причины ущерба работодатель обязан затребовать письменные объяснения от работника (в случае его отказа составляется соответствующий акт). С материалами проверки работник (или его представитель) вправе знакомиться и обжаловать их в установленном порядке.

Согласно статье 239 ТК РФ существуют обстоятельства, исключающие материальную ответственность работника. Материальная ответственность работника исключается в случаях возникновения ущерба вследствие непреодолимой силы, нормального хозяйственного риска, крайней необходимости или необходимой обороны либо неисполнения работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику. Особое внимание стоит уделить случаю, когда работодатель не обеспечил надлежащих условий для хранения имущества. Какие именно должен обеспечить условия работодатель не совсем ясно, поэтому стоит обратиться к судебной практике по данному вопросу.

|  |
| --- |
| Суды достаточно строго в данном случае подходят к работодателю и, при наличии оснований, отказывают во взыскании при не обеспечении работодателем надлежащих условий для хранения имущества.  Рассматривая указанные споры, суды исходят из того, что неисполнением работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику, является такое бездействие со стороны работодателя, которое привело к тому, что работник не смог выполнить свои обязанности по обеспечению сохранности доверенной ему ценности. [10] Наличие допуска других лиц к местам хранения ТМЦ, вверенных работнику, почти всегда расценивается судами как неисполнение работодателем возложенной на него обязанности по обеспечению сохранности вверенного работнику имущества [1]. Так, установив, что «… на склад имел доступ грузчик,.. который, пользуясь своим положением родственника, отпускал товар со склада в магазине в отсутствие продавцов..», суд отказал работодателю.  [7]. В другом судебном постановлении, принятом не в пользу работодателя, суд указал, «..что к товарно-материальным ценностям в магазине имелся доступ руководству, товароведу и сыну директора магазина,..    … что руководство магазина просило не ставить на сигнализацию магазин, поскольку доступ в офисное помещение лежал через складское помещение, а директор и товаровед могли прийти в офисное помещение в нерабочие для магазина часы...» [9. c.55-59].  Суд также отказал работодателю, установив, что  «хранение товарно-материальных ценностей.    «…осуществлялось в подсобном помещении, которое являлось смежным с торговым залом и использовалось всеми членами коллектива, имевшими свободный доступ к товарно-материальным ценностям, находившимся в торговом зале и подсобном помещении». То есть, «...с согласия работодателя к обслуживанию товарно-материальных ценностей были допущены лица, не являвшиеся материально- ответственными лицами.»[10]. Хранение, в ночное время, ключа от помещения, в котором хранятся ТМЦ, у любого лица, которому эти ТМЦ не вверены под отчет (даже у директора или бухгалтера), расценивается судом, как доступ к ТМЦ иных лиц [3]. Отсутствие технических средств контроля, видеонаблюдения, охраны также нередко воспринимаются судами как неисполнение работодателем обязанности по обеспечению сохранности имущества, вверенного работнику.  Так, суд, отказывая работодателю, отразил в постановлении, что «… в магазине не было охранника, система видеонаблюдения отсутствовала, магнитные ворота не работали, наблюдение за торговым залом осуществляли продавцы, численность которых была недостаточна для обеспечения возможности сохранять вверенное им имущество.»[6]  В другом случае суд указал: «… работодатель, не создал условий, необходимых для обеспечения надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику, поскольку ежедневный учет товарно-материальных ценностей в магазине не производился, …, магазин в ночное время не охранялся, сигнализация отсутствовала» [8].  Очевидно, что приведенными случаями не исчерпываются все возможные варианты событий, являющихся для судов основанием отказа работодателю во взыскании. В качестве общих рекомендаций можно привести перечень обстоятельств, касающихся условий, обеспечения сохранности имущества, сформулированных судом в одном из судебных актов. К числу таковых  относятся: наличие средств охраны, наличие замков, количество ключей, круг лиц, у которых имелись ключи, наличие сигнализации, режим работы сигнализации, наличие охранника либо сторожа, имели ли допуск к имуществу посторонние лица, каким образом осуществлялся допуск к вверенному имуществу посторонних лиц, где и в каких документах предусмотрены указанные обстоятельства. [7] |

Письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности (п. 2 части первой [ст.243](consultantplus://offline/ref=45606FC6718D39B7ED86045F4F5AD154F43635D2D72C5E3F4592130E27CB4EC774282DEC12A11F56aD61F) ТК РФ), т. е. о возмещении работодателю причиненного ущерба в полном размере за недостачу вверенного работникам имущества, могут заключаться с работниками, достигшими возраста восемнадцати лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество (в ред. Федерального [закона](consultantplus://offline/ref=45606FC6718D39B7ED86045F4F5AD154F43433DCD7245E3F4592130E27CB4EC774282DEC12A11B5AaD60F) от 30.06.2006 N 90-ФЗ).

Перечни работ и категорий работников, с которыми могут заключаться указанные договоры, а также типовые формы этих договоров утверждаются в [порядке](consultantplus://offline/ref=45606FC6718D39B7ED86045F4F5AD154F63C32DAD02603354DCB1F0Ca260F), устанавливаемом Правительством Российской Федерации.

Если в [Перечень](consultantplus://offline/ref=39238D4415DA3E718DB698DFA43BB1E0286ADB202AE515C0D20D98D7A4978777A3A5368292633EB2EDG) должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества, утвержденный Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 31 декабря 2002 г. N 85, должность, занимаемая ответчиком, и выполняемая им работа не включены, то договор о полной материальной ответственности не мог быть заключен с ответчиком. В связи с чем заключенный договор о полной материальной ответственности не может служить основанием для привлечения работника к полной материальной ответственности. Требования организации о возмещении работником ущерба в полном объеме, превышающем его среднемесячный заработок, противоречат требованиям вышеназванных норм [ТК](consultantplus://offline/ref=E7F1430C01898A496E70B0A850B3FE888D6648BFB4B4D3CF3542E4C233189E873B4FEE4BAC12F553C9E5G) РФ [4, c.79-92]. Например, работодатель заключил с начальником IT-отдела организации договор о полной материальной ответственности в отношении компьютерной техники, которую используют сотрудники отдела. Правомерно ли установлена материальная ответственность в отношении начальника IT-отдела? Из [ч. 1 ст. 244](consultantplus://offline/ref=DE269527A231BFAE24F150CB0C13AA4D197D57B5490D10D4B031739735FC339313383D5B2458n6Z2G) Трудового кодекса РФ следует, что письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности ([п. 2 ч. 1 ст. 243](consultantplus://offline/ref=DE269527A231BFAE24F150CB0C13AA4D197D57B5490D10D4B031739735FC339313383D5B245D62AAn2Z6G) ТК РФ), то есть о возмещении работодателю причиненного ущерба в полном размере за недостачу вверенного работникам имущества, могут заключаться с работниками, достигшими возраста 18 лет и непосредственно обслуживающими или использующими денежные, товарные ценности или иное имущество.

По смыслу данной [нормы](consultantplus://offline/ref=DE269527A231BFAE24F150CB0C13AA4D197D57B5490D10D4B031739735FC339313383D5B2458n6Z2G) полная индивидуальная материальная ответственность может устанавливаться только в отношении лиц, достигших 18 лет, непосредственно использующих вверенное им имущество.

Исходя из положений [Перечня](consultantplus://offline/ref=DE269527A231BFAE24F150CB0C13AA4D1C7D57B249054DDEB8687F9532F36C841471315A245C66nAZ6G) должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной материальной ответственности за недостачу вверенного имущества, утвержденного Постановлением Минтруда России от 31.12.2002 N 85 "Об утверждении Перечней должностей и работ, замещаемых или выполняемых работниками, с которыми работодатель может заключать письменные договоры о полной индивидуальной или коллективной (бригадной) материальной ответственности, а также типовых форм договоров о полной материальной ответственности", можно сделать вывод, что в данный [Перечень](consultantplus://offline/ref=DE269527A231BFAE24F150CB0C13AA4D1C7D57B249054DDEB8687F9532F36C841471315A245C66nAZ6G) не включены работники, осуществляющие деятельность в сфере высоких технологий. Таким образом, возложение полной индивидуальной материальной ответственности на начальника IT-отдела является неправомерным.

Но если с занимаемой должностью сотрудника становится все понятно, то как быть с работами, которые он выполняет, какой документ регулирует это.

В данном случае справедливо применение квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и других служащих. Это нормативный документ призван обеспечить рациональное разделение труда, создать действенный механизм разграничения функций, полномочий и ответственности на основе четкой регламентации трудовой деятельности работников в современных условиях. Справочник содержит новые квалификационные характеристики должностей служащих, связанные с развитием рыночных отношений. Квалификационный справочник применяется судами с целью определения выполняемой работы той или иной должности. Например,

1. в Постановлении ФАС Северо-Западного округа от 06.11.2007 по делу N А56-33366/2006: <…Суд первой инстанции пришел к выводу о том, что действия прораба по приемке радиаторов отопления по накладным N 1 - 3 входят в круг его служебных (трудовых) обязанностей, сославшись при этом на [Квалификационный справочник](consultantplus://offline/ref=982C142E70AD2C673DE61C5B6671BC149BC8B033E79C5866E9DE5A2EY2aFK) должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный [постановлением](consultantplus://offline/ref=982C142E70AD2C673DE61C5B6671BC149BC9B03EE59C5866E9DE5A2EY2aFK) Министерства труда Российской Федерации от 21.08.1998 N 37.…>
2. в Определении Свердловского областного суда от 21.06.2012 по делу N 33-7740/2012 <…> При этом согласно Квалификационному [справочнику](consultantplus://offline/ref=A6361662FCB45CEE5AD922AFFFC9A260F1AAD450E2F1A3B1569AD00857M2m7K) должностей руководителей, специалистов и других служащих (утв. [постановлением](consultantplus://offline/ref=A6361662FCB45CEE5AD922AFFFC9A260F5A3D55DE2FAFEBB5EC3DC0AM5m0K) Минтруда РФ от 21 августа 1998 года N 37) указанная Р. должность механика относится к должностям специалистов, которые руководят работниками вверенных им подразделений предприятия (цеха, мастерской), осуществляющими ремонт оборудования и поддержание его в работоспособном состоянии. Поэтому представленные истцом доверенности на право управления транспортным средством (л. д. 8, 9) никоим образом не свидетельствуют о выполнении им в ООО "Элесар-Авто Екб" названной трудовой функции. К тому же, как справедливо отмечено ответчиком, в качестве основания их выдачи указаны отнюдь не трудовые, а некие арендные отношения ("на праве договора аренды"), что действительно не исключает их связи с работой истца в ЗАО <...>.
3. в Определении Свердловского областного суда от 19.06.2012 по делу N 33-7286/2012 <…В судебном заседании установлено, что в спорные периоды П. выполняла обязанности, соответствующие обязанностям мастера участка, в ее обязанности входило обеспечение всего цикла производства изделий из стекла, от засыпки шихты до сдачи готовой продукции на склад, что соответствовало обязанностям мастера участка, указанным в квалификационном [справочнике](consultantplus://offline/ref=329056E581AF0B8AE04D5738ABA93E1FC17AD95C281109A7F52A553712s7nCK) должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденных [постановлением](consultantplus://offline/ref=329056E581AF0B8AE04D5738ABA93E1FC573D851281A54ADFD735935s1n5K) Минтруда РФ от 21.08.1998 N 37. Функциональные обязанности истца в спорные периоды не изменялись, но в то же время за спорные периоды (01.01.1999 по 30.06.1999, 27.11.2000 по 22.12.2000, 01.01.2005 по 01.04.2005) в индивидуальном лицевом счета застрахованного лица код льготной профессии для не указан ошибочно по вине работодателя. <…>

Анализ законодательства и судебной практики относительно института материально-ответственных лиц говорит о том, что работодателю нужно разрабатывать новый механизм по сохранению имущества организации, так как не все должности и виды работ могут быть привлечены к сохранению ценностей.

По состоянию на 29 марта 2013 года в материально-имущественном отделе УБУ и ФК имеется 546 договоров о полной индивидуальной материальной ответственности. Со слов бухгалтеров материально-имущественного отдела данные договоры заключаются юридическим управлением университета, поэтому за правомерность их заключения они не могут нести ответственность. Также имеется проблема в том, что Управление кадров своевременно не уведомляет бухгалтерию об увольнениях, сменах должностей материально-ответственных лиц, а эти изменения значительно влияют на их положение.

На основании представленных договоров о полной материальной ответственности был проведен анализ должностей на соответствие Перечню должностей и работ, утвержденных Постановлением Минтруда РФ от 31.12.2002 N 85. Было установлено следующее:

1. Из приведенных договоров признаны правомерными только те, в которых материально-ответственные лица занимают следующие должности: администратор, гардеробщик, директор института, директор центра, заведующий сектором, заведующий складом, заведующий хозяйством, кассир, кладовщик, комендант, комендант учебного корпуса, лаборант, машинистка, старший лаборант, экспедитор. Остальные должности не соответствуют Перечню, утвержденному Минтрудом РФ. Например, ассистент, ведущий специалист. Доцент, заведующий кафедрой, заместитель директора и т.д.
2. В приведенных договорах есть наименования должностей, которых нет в Постановлении Минтруда РФ и Квалификационном справочнике должностей руководителей, специалистов и других служащих. Например, учебный мастер, заведующий кабинетом.
3. Имеются договоры с сотрудниками, которые на данный момент работают в других должностях.

Также установлено, что в Университете такие условия труда, которые при возникновении случаев полной материальной ответственности позволят сотрудникам избежать ответственности в связи с применением ст.239 ТК РФ (неисполнение работодателем обязанности по обеспечению надлежащих условий для хранения имущества, вверенного работнику). В качестве примера, можно привести следующее: отсутствие сигнализаций, системы видеонаблюдения; имеется допуск к имуществу посторонних лиц; материально-ответственное лицо не имеет возможности постоянно осуществлять контроль за вверенным имуществом; достаточно легко посторонние лица попадают в здание Университета; любому сотруднику, который работает на ноутбуке, может беспрепятственно покинуть здание вместе с ним и т.д.

На основании проведенного анализа положения материально-ответственных лиц в УрФУ можно прийти к выводу, что оно не соответствуют требованиям действующего законодательства, не обеспечивает в должном образе сохранность имущества Университета и требует реформирования.

Имеется разный опыт в организации системы ответственного хранения имущества. Он отличается, но не существенно в разных типах организаций. Особое внимание при рассмотрении было уделено опыту других университетов, государственных органов (территориальные органы ИФНС, МЧС), так как эти организации публичны, большое количество людей бывает в учреждении и также имеется ограничение в финансировании, как и в УрФУ. Также были рассмотрены коммерческие организации.

Сравнение с ведущими компаниями (ОАО «Газпром», ОАО «Роснефть») России не проводилось, так как абсолютно разные объемы финансирования и более строгая контрольно-пропускная система на предприятие.

Степень обеспеченности сохранности имущества в налоговых органах зависит от финансирования в регионах, а также конкретного города, района, в котором находится служба. В качестве примера организации сохранности имущества рассмотрена Межрайонная ИФНС России № 6 по Тюменской области. В данной налоговой службе организована сохранность имущества следующим образом:

1. Имеется система видеонаблюдения
2. Организована контрольно-пропускная система (у каждого сотрудника имеется пропуск, в дальнейшем планируется установка турникетов и выдача сотрудникам магнитных пропусков; подобная система имеется в других территориальных органах налоговой службы Тюменской области)
3. В начале рабочего дня сотрудник в обязательном порядке отмечается в журнале и берет пенал с ключом от кабинета. Пенал находится на хранении у охранника.
4. По окончании рабочего дня кабинет опечатывается, ключ кладут в пенал, который также опечатывается, и сдают на пост охраны.
5. При приеме посетителей в кабинете в обязательном порядке должно находиться не менее двух сотрудников. В кабинет посетители заходят по одному (в других налоговых службах Тюменской области организован зал обслуживания с электронной очередью; в данном случае посетители не имеют прямого доступа к материальным ценностям организации).
6. В каждом кабинете имеется документ с описью имущества.
7. Материально-ответственное лицо – заместитель начальника Межрайонной ИФНС России № 6 по Тюменской области по административно-хозяйственной части.
8. Обеспечение сохранности компьютеров, оргтехники и т.д. возложена на сотрудников информатизационной службы (программисты). Данная обязанность не закреплена ни в каких нормативных актах.

В Главном управлении МЧС по Свердловской области организации сохранность имущества обеспечивается благодаря следующим мерам:

1. Имеется система видеонаблюдения
2. Установлена сигнализация
3. Строгая контрольно-пропускная система
4. На каждого сотрудника заведен паспорт имущества, которое было выдано ему для выполнения трудовых функций. Данный паспорт заполняется в двух экземплярах. Один хранится в административно-хозяйственном отделе, другой – у самого сотрудника. Материально-ответственное лицо - начальник административно-хозяйственного отдела.

Согласно п.2 ст.243 ТК РФ случаем полной материальной ответственности может быть признано: «недостачи ценностей, <…> полученных им по разовому документу». Коммерческие организации с целью обеспечения сохранности имущества передают имущество сотрудникам по разовым документам (ОС-1, ОС -2, расходный кассовый ордер и т.д.). Важно отметить, что отсутствие добровольного согласия работника на получение материальных ценностей по разовому документу может стать основанием для признания незаконным привлечения к полной материальной ответственности в судебном порядке (см. Определение Верховного Суда РФ от 20.07.2000 N 16-впр00-11). Данную меру можно признать действенной, так как каждый сотрудник будет нести ответственность за имущество, которым он пользуется лично. За общую собственность будет отвечать руководитель, начальник того или иного структурного подразделения, отдела.

Для обеспечения сохранности имущества различные организации используют следующие способы, которые являются наиболее эффективными и могут быть применены в Уральском федеральном университете.

1. Установка сигнализации и видеонаблюдения. При недостаточном финансировании руководство Университета может пойти на хитрость и установить муляжи камер и повесить информационные таблички со следующим текстом: «Внимание! В помещении ведется видеонаблюдение». При выборе последнего варианта об этом должен знать узкий круг лиц, так как в противном случае это будет бесполезная мера.
2. Одной из основных мер, которая позволит обеспечить сохранность имущества – это организация более строгой контрольно-пропускной системы.
3. На примере налоговых служб можно опечатывать кабинеты и сдавать ключ или опечатанный пенал с ключом от помещения на пост охраны. На посту охраны необходимо отмечаться в соответствующем журнале о выдаче и сдаче ключа от помещения. Данная мера исключит свободное нахождение ключа у сотрудников.
4. Также для простоты проведения инвентаризации рекомендуется составить опись имущества на каждый кабинет. На примере ГУ МЧС по Свердловской предлагается данную опись составлять в двух экземплярах (один экземпляр для ответственного в помещении (кабинете), другой - для материально-имущественного отдела УБУ и ФК).
5. Основываясь на опыте коммерческих организаций, можно определять материально-ответственное лицо на основании разовых документов (ОС-1, ОС-2 и т.д.).

На основании приведенной информации предлагаются следующие варианты реформирования обеспечения сохранности имущества.

Вариант 1. Лица, ответственные за сохранность имущества – это директора, начальники, руководители. Должностные обязанности по обеспечению сохранности имущества работодателя прописаны у вышеперечисленных в коллективном договоре или должностной инструкции. Может быть сделана ссылка в коллективном договоре на инструкцию, которая, в свою очередь, регламентирует порядок обеспечения сохранности имущества. Как таковой ответственности за имущество люди, занимающие данные должности, не несут. Работодатель же будет мотивировать ответственного сотрудника, премируя его. Размер премии может зависеть от стоимости вверенного имущества. Чем больше имущества доверено работнику, тем выше премия, и наоборот.

Остальные меры перечислены в п.3-5.

Вариант 2. Основой данного варианта является передача каждому сотруднику имущества, необходимого для должностных обязанностей на основании разового и документа и, как следствие, возникновение полной индивидуальной материальной ответственности. Ответственность за сохранность имущества, находящегося в общем пользовании несут руководители. Сотрудник будет сам получать необходимое ему имущество для исполнения трудовых функций. Для простоты оформления документов при получении, перемещении или списании может быть организован электронный документооборот или применена технология «одно окно». Остальные меры перечислены в п.3-5.

Материальная ответственность является одной из важнейших категорий взаимоотношений работодателя и работника. Если на предприятии правильно организован порядок возложения материальной ответственности и соответствие его нормам трудового законодательства, то это поможет уберечься от возможных негативных ситуаций.

Действующее законодательство не всегда точно определяет ситуации, при которых возникает полная материальная ответственность работника и она же исключается. В данном случае имеется ввиду типы работ на основании которых может быть заключен индивидуальный договор о полной мат. Ответственности и случаи, предусмотренные ст.239 ТК РФ. В первом случае, нами было установлено, что суды в спорных ситуациях обращаются к квалификационному справочнику должностей руководителей, специалистов и других служащих. Соответственно, работодатели могут обращаться к нему при заключении договоров с человеком, который занимает ту или иную должность, чтобы исключить неправомерное заключение договоров о полной материальной ответственности.

Во втором случае анализ судебной практики показал, что при возникновении спорных ситуаций суд встает на сторону работника. В качестве примера обстоятельств, которые исключают полную материальную ответственность, можно привести:

* доступ других лиц к местам хранения ТМЦ, вверенных работнику
* отсутствие сигнализаций, видеонаблюдения в помещении и т.д.

Соответственно, работодатель должен со своей стороны максимально создать условия для работника с целью сохранения имущества.

На примере Уральского федерального университета было выявлено, что работодатель неправомерно заключает договора о полной материальной ответственности, а также не создает условия для обеспечения сохранности имущества. Данные факторы способствуют увеличению числа хищений имущества организации.

С целью улучшения ситуации в федеральном университете был проанализирован опыт различных организаций. На основании этого были предложены рекомендации, которые позволят улучшить положение материально-ответственных лиц.

**Список литературы**

1. Апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Камчатского краевого суда в составе по Делу № 33-512/2012 от 10.04.2012 г.;
2. Апелляционное определение судебной коллегии по гражданским делам Орловского областного суда по Делу № 33-464 от 27.03.2012 г.
3. Апелляционное определение Судебной коллегии по гражданским делам Ростовского областного суда по делу 33-4041 от 16.04.2012 г.
4. Бацвин Н. Анализ судебной практики по делам, связанным с материальной ответственностью работника // Трудовое право. 2013. N 1. С. 79 - 92.
5. Зайцева Л.В. Практика заключения договоров о полной материальной ответственности: проблемы и противоречия юридического и бухгалтерского подходов // Аудитор. 2012. N 9. С. 55 - 59.
6. Кассационное определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Республики Мордовия по Делу № 33-1048/12 от 31.05.2011 г. ;
7. Кассационное определение Судебной коллегии по гражданским делам Верховного Суда Удмуртской Республики по Делу №33-2872/11 от 10.08.2011 г.;
8. Определение Судебной коллегии по гражданским делам Челябинского областного по Делу № 33-11158/2011 от 20.10.2011 г.;
9. Постановление Президиума Нижегородского областного суда по Делу N 44-г-306 от 25.01.2007 г.
10. "Трудовой кодекс Российской Федерации" от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 07.05.2013), раздел XI.

**INSTITUTE OF RESPONSIBLE PERSONS: PROSPECTS OF PRESERVING PROPERTY**

**Uryeva Larisa Vladimirovna, Ph. D, professor of economics**

**Ural Federal University, 620002, Ekaterinburg, Mira street, 19**

**E-mail: lv\_yurieva@mail.ru**

**Sukhikh Violetta Sergeevna, graduate student of economics**

**Ural Federal University, 620002, Ekaterinburg, Mira street, 19**

**E-mail: violetta-e@ya.ru**

At present in many organizations there was a situation in case of which the employer can't provide safety of own property. The old system in case of which agreements on a complete liability are signed with employees, is archaic. The employer imputes a large number of property that leads to the facts of plunder of property as the responsible person isn't able to provide safety of property for a number of reasons. Results of carrying out inventory count confirm this fact. Respectively, the system requires reforming.

**Keywords:**

Responsible person, safety of property

1. ***Статьи и проекты аспирантов, магистров и студентов***

***УДК 658(470):620.9***

***ББК У29***

***ГРНТИ 06.81***

**Энергетическая паспортизация Российских предприятий: цели и порядок проведения**

**Абрамов Евгений Игоревич, аспирант**

**Национальный исследовательский Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва,**

**430034, г.Саранск, ул.Н-Эркая 14-61**

**Электронный адрес: e\_abramov13@mail.ru**

В статье представлена структура, процесс и необходимость получения энергетического паспорта российскими предприятиями. Определены основные этапы и виды энергетического аудита, как главного механизма получения энергетического паспорта. Приведены виды организаций, имеющие право на проведение энергетического аудита и выдачи энергетического паспорта.

**Ключевые слова:**

Энергосбережение, энергоэффективность, энергетический паспорт, энергетический аудит

Вопрос повышения энергоэффективности, как в сфере производства, так и в сфере потребления, в последние годы приобретает особую значимость. Повышение энергоэффективности российской экономики за счет рационализации потребления топливно-энергетических ресурсов (ТЭР), применения энергосберегающих технологий и оборудования является одним из основных приоритетов утвержденной в 2003 году «Энергетической стратегии России на период до 2020 года». Все это обусловливает необходимость проведения энергоаудита, результатом которого является получение организациями энергопаспортов.

Регулирование деятельности энергетического обследования и оформление энергетического паспорта осуществляется в соответствии с требованиями ряда государственных нормативных документов:

1. Федерального закона от 23 ноября 2009 г. № 261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»,
2. Приказа Министерства промышленности и энергетики РФ от 4 июля 2006 г. № 141 «Об утверждении Рекомендаций по проведению энергетических обследований (энергоаудита)»,
3. Приказа Министерства энергетики РФ от 19 апреля 2010 г. № 182 «Об утверждении требований к энергетическому паспорту, составленному по результатам обязательного энергетического обследования, и энергетическому паспорту, составленному на основании проектной документации, и правил направления копии энергетического паспорта, составленного по результатам обязательного энергетического обследования»,
4. Государственного стандарта РФ ГОСТ Р 51379-99 «Энергосбережение. Энергетический паспорт промышленного потребителя топливно-энергетических ресурсов. Основные положения. Типовые формы» (принят постановлением Госстандарта РФ от 30 ноября 1999 г. N 471-ст).

Энергетический паспорт – это документ, составленный по результатам энергетического обследования, который должен содержать информацию:

– во-первых, об оснащенности приборами учета используемых энергетических ресурсов;

– во-вторых, об объеме используемых энергетических ресурсов и о его изменении;

– в-третьих, о показателях энергетической эффективности;

–в-четвертых, о величине потерь переданных энергетических ресурсов (для организаций, осуществляющих передачу энергетических ресурсов);

–в-пятых, о потенциале энергосбережения, в том числе об оценке возможной экономии энергетических ресурсов в натуральном выражении;

–в-шестых, о перечне типовых мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности [10, с.27].

Многие организации относятся к энергопаспорту как к формальному требованию соблюдения закона, которое нужно выполнять для «галочки». Но в действительности это достаточно полезный документ, с помощью которого возможно существенно сократить расходы на энергоресурсы и сэкономить денежные средства. В документе содержится раздел – перечень мероприятий по энергосбережению, которые рекомендуется провести организации после проведения энергоаудита. Точное выполнение всех мероприятий, указанных в энергопаспорте и направленных на энергосбережение, помогает уменьшить расходы предприятия, сократить потери энергии. В таблице 1 приведены мероприятия и источники экономии энергии тепловых и электрических сетей, а также промышленных предприятий.

Таблица 1

Наименование мероприятий по энергосбережению и источники экономии энергии [11, с.1-2]

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование мероприятий | Источники экономии энергии |
| Тепловые сети | |
| Организация своевременного ремонта коммуникаций систем теплоснабжения | - снижение потерь тепловой энергии и теплоносителя;  - снижение объёмов подпиточной воды;  - повышение надежности и долговечности тепловых сетей. |
| Перевод на независимые схемы теплоснабжения | - экономия тепловой энергии;  - экономия затрат на водоподготовку;  - повышение надёжности и качества теплоснабжения. |
| Электрические сети | |
| Применение автоматических выключателей в системах дежурного освещения | - экономия электрической энергии |
| Организация тепловизионного мониторинга состояния оборудования | - предупреждение аварийных ситуаций;  - снижение РСЭО;  - повышение надёжности и качества электроснабжения |
| Промышленные предприятия | |
| Замена устаревших трансформаторов на современные | - экономия электрической энергии;  - снижение эксплуатационных затрат;  - повышение качества и надёжности электроснабжения |
| Перевод систем отопления с пара на воду | - экономия топлива |

Как видно из таблицы 1, даже своевременный ремонт систем теплоснабжения и применение автоматических выключателей в системах освещения могут привести к повышению энергосбережения, а тем самым и к экономии денежных средств.

Класс энергоэффективности – новый параметр энергопаспорта. В энергопаспорте указывается класс энергоэффективности здания или предприятия, что позволяет сразу получить представление о состоянии дел на конкретном объекте. Чем выше класс энергоэффективности, тем меньше расходуется энергии, и дешевле производство или содержание здания. В энергопаспорте также должны быть представлены рекомендации относительно того, как повысить данный показатель. Достичь самого высокого класса с маркировкой «А» практически оказывается трудно и затратно для всех типов организаций. Но организация должна стремиться сделать все возможное, чтобы максимально приблизиться к этому уровню. Классы энергоэффективности зданий с соответствующими им характеристиками представлены в таблице 2. За базовый уровень энергоэффективности принимается класс энергоэффективности «С» по СНиП 23-02-2003 «Тепловая защита зданий». По некоторым другим данным, базовым уровнем должен стать уровень «В». Класс энергетической эффективности здания назначается в задании на проектирование вновь строящегося, реконструируемого, модернизированного или капитально ремонтируемого здания в соответствии с таблицей класса энергетической эффективности зданий и годом начала строительства [7, с.1].

Таблица 2

Классы энергоэффективности зданий[3, с.38-43]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Класс | Обозначение | Величина отклонения расчетного (фактического) значения удельного расхода тепловой энергии от нормативного, % |
| Очень высокий | А+  А | Ниже 60  от 45 до 59,9 |
| Высокий | В++  В+  В | От 35 до 44,9  от 25 до 34,9  от 10 до 24,9 |
| Нормальный | С | От +5 до 9,9 |
| Пониженный | D | От +5,1 до +50 |
| Низкий | E | Более +50 |

По мнению экспертов, в перспективе главным стимулом внедрения энергосберегающих мер должно стать не государство в лице контролирующих инстанций, а сам рынок, так как **класс энергоэффективности жилого дома** будет напрямую влиять на его рыночную стоимость. Как только система классов начнет массово внедряться, сразу появится и соответствующий критерий оценки стоимости квадратного метра такой недвижимости. Пока энергетическое обследование не проведено, никто не задумывается: какие свойства у того или иного здания, сколько приходится тратить на его тепло-, электро- и водоснабжение. Когда эта информация станет открытой, ее можно будет использовать при продаже недвижимости [9, с.1]. Если данное мнение экспертов найдет свое отражение на практике, то значимость энергоаудита, получение класса энергоэффективности и энергопаспорта станет крайне необходимым для любого предприятия.

В структуру и содержание энергетического паспорта потребителя ТЭР должны быть включены следующие разделы:

а) титульный лист, в котором указывается:

-наименование организации, проводившей энергоаудит;

-наименование организации, являющейся потребителем ТЭР;

- наименование должности и подписи лица проводившее энергоаудит;

- должность и подпись руководителя заказавшего энергетическое обследование;

- месяц и год составления паспорта.

б) общие сведения о потребителе ТЭР, содержащие информацию о наименовании, реквизитах предприятия, объеме производства основной и вспомогательной продукции, численности персонала и другие сведения о предприятии;

в) сведения об общем потреблении энергоносителей, содержащие информацию о годовом потреблении и коммерческом учете потребления всех видов энергоносителей, используемых потребителем ТЭР;

г) сведения об объеме используемых энергетических ресурсов:

-указывается объем потребления, в зависимости от типа энергоносителя, за отчетный и предшествующий период;

-сведения по балансу электрической энергии и ее изменений;

- сведения по балансу тепловой энергии и ее изменений;

- сведения по балансу потребления котельно-печного топлива;

д) сведения о показателях энергетической эффективности:

-сведения о программе энергосбережения и повышения энергоэффективности обследуемой организации;

-наименование программы энергосбережения и повышения энергоэффективности;

-дата утверждения;

-соответствие установленным требованиям;

-сведения о достижении утвержденных целевых показателей энергосбережения и повышения энергетической эффективности.

е) сведения о величине потерь переданных энергетических ресурсов и рекомендации по их сокращению (для организаций, осуществляющих передачу энергетических ресурсов):

-описание линий передачи (транспортировки) энергетических ресурсов и воды;

-сведения о протяженности воздушных и кабельных линий передачи электроэнергии;

-сведения о количестве и установленной мощности трансформаторов;

-сведения о количестве и мощности устройств компенсации реактивной мощности;

-сведения о величине потерь переданных энергетических ресурсов;

-рекомендации по сокращению потерь энергетических ресурсов при их передаче.

ж) потенциал энергосбережения и оценка возможной экономии энергетических ресурсов:

-расчетные показатели предлагаемых к реализации энергосберегающих мероприятий;

-опыт внедрения энергосберегающих мероприятий в организациях аналогичного профиля.

з) перечень типовых мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности:

-наименование мероприятия, вид энергетического ресурса;

-годовая экономия энергетических ресурсов;

-затраты;

-средний срок окупаемости;

-согласованный срок внедрения.

и) сведения о кадровом обеспечении мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности:

-перечень должностных лиц, ответственных за обеспечение мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности;

-сведения о квалификации персонала, обеспечивающего реализацию мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности. Количество сотрудников организации, прошедших обучение в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности [5, с.1-2].

Согласно Федерального закона от 23 ноября 2009 г. №261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» у организаций должна быть программа энергосбережения, на реализацию которой выделяются дополнительные денежные средства. Величина потерь в ежегодном сводном прогнозном балансе должна учитывается с учетом результатов от проделанных мероприятий по программе энергосбережения и повышения энергетической эффективности. В случае отсутствия программы в области энергосбережения и повышения энергетической эффективности норматив потерь понижается на 10 процентов по сравнению с предыдущим периодом [4, с.35].

Таким образом, государство для многих предприятий, создает необходимые условия выполнения программы энергосбережения, влекущие снижение потерь и сокращение расходов.

Энергопаспорт составляется по результатам энергоаудита, поэтому энергетическое обследование является главным механизмом в данном процессе. Энергетическое обследование – это сбор и обработка информации об использовании энергетических ресурсов в целях получения достоверной информации об объеме используемых энергетических ресурсов, о показателях энергетической эффективности, выявления возможностей энергосбережения и повышения энергетической эффективности с отражением полученных результатов в энергетическом паспорте [10, с.2].

Проведение энергоаудита включает в себя пять этапов:

-Сбор документации.

-Обследование объекта.

-Анализ информации.

-Разработка мероприятий по энергоэффективности.

-Разработка и согласование энергопаспорта.

Энергоаудит проводится для определения класса энергетической эффективности здания и сооружения, оценки его соответствия требованиям программы энергоэффективности. Объектами энергетического обследования являются:

- технологические процессы, связанные с преобразованием и потреблением топлива, энергии и энергоносителей;

- производственное оборудование, машины, установки, агрегаты, потребляющие ТЭР, преобразующие энергию из одного вида в другой для производства продукции, выполнения работ (услуг);

- процессы, связанные с расходованием ТЭР на вспомогательные нужды (освещение, отопление, вентиляцию) [1, с.3].

Основными целями энергетического обследования являются:

-получение объективных данных об объеме используемых энергетических ресурсов;

-определение показателей энергетической эффективности;

-определение потенциала энергосбережения и повышения энергетической эффективности;

-разработка перечня типовых, общедоступных мероприятий по энергосбережению и повышению энергетической эффективности и проведения их стоимостной оценки [8, с.1].

Стоимость энергоаудита зависит от вида энергетического обследования и колеблется от 30 тыс. рублей до нескольких миллионов, в зависимости от типа и размеров предприятия.

Существует несколько видов энергетического обследования, при котором анализу подвергаются все аспекты деятельности потребителя ТЭР в сфере рационализации топливо- и энергопотребления. Их классификация представлена в таблице 3.

Таблица 3

Классификация видов энергетического обследования [6, с.2-3]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак | Вид энергетического обследования | Содержание и требования к обследованиям |
| По срокам проведения | Первичные | Проводятся в отношении потребителей ТЭР, ранее не подвергавшихся энергетическим обследованиям (энергоаудиту) или перерыв в обследованиях которых составляет более 5 лет |
| Очередные | Проводятся не реже одного раза в пять лет, и не чаще, чем один раз в два года в плановом порядке - для сравнения текущих показателей энергоэффективности с показателями, определенными предыдущим обследованием, сертификации потребителя ТЭР в системе добровольной сертификации Рационального использования энергоресурсов (РИЭР), внесения изменений в энергетический паспорт и т.д. |
| Внеочередные | Проводятся при выявлении у потребителя ТЭР роста объемов потребления ТЭР, снижения эффективности использования ТЭР, роста себестоимости продукции и топливной составляющей в ней, выбросов в атмосферу и т.д., а также в случае обращения потребителя ТЭР в органы государственной власти за предоставлением льгот, связанных с использованием ТЭР; при проверке обоснованности заявленных технологических потерь ТЭР и тарифов при утверждении, а также оценки их составляющих; при изменении вида используемого топлива - независимо от количества потребляемых ТЭР; при увеличении потребности в ТЭР более чем на 25% от установленной в результате плановых проверок |
| Предэксплуатационные | Проводятся перед началом или в начале эксплуатации оборудования потребителем ТЭР для определения первичных характеристик энергоэффективности и их соответствия паспортным, проектным и нормативным показателям - для основного энергопотребляющего оборудования (более 5% от потребляемого вида ТЭР), генерирующего оборудования и оборудования в составе систем энергоснабжения - при его замене, капитальном ремонте, изменении условий и режимов эксплуатации |
| По объемам проводимых работ | Экспресс - обследования (экспресс-аудит) | Проводится по сокращенной программе, как правило, с минимальным использованием или без использования приборного оборудования и носит ограниченный по объему и времени проведения характер. При этом может производиться оценка эффективности использования всех или одного из видов ТЭР (электрическая и тепловая энергии; твердое, жидкое или газообразное топливо), вторичных энергоресурсов, функционирования отдельной группы оборудования (отдельного агрегата), либо отдельных показателей энергоэффективности и т.д. |
| Полные инструментальные обследования | Проводятся по всем видам ТЭР с инструментальными замерами, необходимый объем которых определяется энергоаудитором в соответствии с согласованной программой данного энергетического обследования |
| Комплексные обследования | Обследования, совмещающие в себе различные цели проведения данных работ и совмещающие различные виды аудита (энергетический и экологический, энергетический и сертификация по системе добровольной сертификации РИЭР, экологический и сертификация по системе добровольной сертификации РИЭР и пр.) |
| Обследования технологических процессов | Обследования технологических процессов отдельных цехов, технологических установок, определенных энергопотоков. |

По результатам энергетических обследований (энергоаудита) оформляется следующая документация:

-отчет о проделанной работе с результатами инструментального обследования, расчетными материалами, топливно-энергетическим балансом;

-энергетический паспорт;

-программа (предложения) по повышению эффективности использования ТЭР, снижению затрат на топливо- и энергообеспечение и внедрению энергосберегающих мероприятий для обследуемого предприятия (организации) [6, с.3-4].

В десятидневный срок после подготовки отчетных документов энергоаудитор представляет документы в Международную академию энергоинформационных наук (МАЭН) или уполномоченный им орган. МАЭН обобщает отчетные документы, вырабатывает рекомендации, подготавливает справочные материалы и направляет их в Минпромэнерго России для использования при подготовке ежегодного доклада в Правительство Российской Федерации [6, с.4].

Потребители ТЭР самостоятельно определяют время проведения энергетического обследования, если это не установлено отраслевыми программами, либо графиками проведения энергетических обследований и программами проведения обязательных энергетических обследований субъектов Российской Федерации, а также самостоятельно выбирают исполнителя по его проведению из числа энергоаудиторов.

Деятельность по проведению энергетического обследования вправе осуществлять только лица, являющиеся членами саморегулируемых организаций в области энергетического обследования. Членами саморегулируемой организации в области энергетического обследования могут стать:

-юридическое лицо при условии наличия не менее чем четырех работников, заключивших с ним трудовой договор и получивших знания в указанной области;

-индивидуальный предприниматель при условии наличия у него знаний в указанной области и (или) наличия знаний в указанной области не менее чем у одного физического лица, заключившего с таким индивидуальным предпринимателем трудовой или гражданско-правовой договор;

-физическое лицо при условии наличия у него знаний в указанной области [10, с.31-32].

По результатам энергетического обследования проводившее его лицо составляет энергетический паспорт и передает его лицу, заказавшее проведение энергетического обследования.

 Энергоаудит является обязательным для организаций, согласно Федеральному Закону:

1) органы государственной власти и органы местного самоуправления, которые наделены правами юридических лиц;

2) организации, которые осуществляют регулируемые виды деятельности;

3) организации с участием муниципального образования или государства;

4) организации, которые осуществляют производство или транспортировку природного газа, воды, электрической энергии, тепловой энергии, добычу нефти, угля, природного газа, производство нефтепродуктов, переработку нефти, природного газа, транспортировку нефтепродуктов и нефти;

5) организации, затраты которых на потребление дизельного и иного топлива, природного газа, мазута, угля, тепловой энергии, электрической энергии в совокупности за календарный год превышают десять миллионов рублей;

6) организации, которые проводят мероприятия в области повышения энергетической эффективности и энергосбережения. Эти организации обычно финансируются полностью или частично за счет средств бюджетов субъектов Российской Федерации, федерального бюджета, местных бюджетов [2, с.1].

Указанные лица, обязаны организовать и провести первое энергетическое обследование и получить энергопаспорт в период со дня вступления в силу Федерального закона № 261 до 31 декабря 2012 года, последующие энергетические обследования - не реже чем один раз каждые пять лет [10, с.28].

Многие организации предпочитают уделять должное внимание процессу энергетического обследования и выполнения большинства мероприятий, указанных в энергопаспорте, направленных на энергосбережение и повышение энергетической эффективности. В изменяющихся условиях функционирования мировой экономики, замедления темпов роста и падающего спроса российские компании вынуждены снижать издержки хозяйственной деятельности, а повышение энергоэффективности является скрытым резервом для динамичного роста экономики за счет перераспределения высвобождающихся финансовых ресурсов, создания новых высокотехнологичных производств.

**Список литературы**

ГОСТ Р 51379-99 «Энергосбережение. Энергетический паспорт промышленного потребителя топливно-энергетических ресурсов. Основные положения. Типовые формы» (принят постановлением Госстандарта РФ от 30 ноября 1999 г. №471-ст) // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

* 1. Для кого обязателен энергоаудит // Сайт «Энергопаспорт». URL:http://energopasport2013.ru/informaciya/voprosy/.
  2. Ливчак В. И. Энергетический паспорт проекта здания – инструмент повышения его энергоэффективности / В. И. Ливчак // Энергосбережение. – 2010. – №8 .

Постановление Правительства от 29 декабря 2011 г. №1178 «О ценообразовании в области регулируемых цен (тарифов) в электроэнергетике» // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

Приказ Министерства энергетики РФ от 19 апреля 2010 г. №182 «Об утверждении требований к энергетическому паспорту, составленному по результатам обязательного энергетического обследования, и энергетическому паспорту, составленному на основании проектной документации, и правил направления копии энергетического паспорта, составленного по результатам обязательного энергетического обследования» // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

Приказ Министерства промышленности и энергетики РФ от 4 июля 2006 г. №141 «Об утверждении Рекомендаций по проведению энергетических обследований» // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

Проект приказа Министерства регионального развития «О правилах определения класса энергетической эффективности многоквартирных домов, в том числе требования к указателю класса энергетической эффективности многоквартирного дома, размещаемого на фасаде многоквартирного дома» - правила определения класса энергетической эффективности многоквартирных домов // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

* 1. Сбережение энергетических ресурсов – Цели энергетического обследования // Сайт «Энергобаланс». URL: http://www.energybalance.ru/sberezhenie-energeticheskich-resursov/stranitsa-7.html.
  2. Таблички класса энергоэффективности жилых домов // Сайт «EGSgroup». URL: http://www.egs-group.ru/uslugi/energoaudit-predpriyatij-v-spb/tablichki-klassa-energoeffektivnosti.html.

Федеральный закон от 23 ноября 2009 г. №261 «Об энергосбережении и о повышении энергетической эффективности и о внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» // Справочно-информационная система ГАРАНТ.

* 1. Энергетический консалтинг – Энергоаудит - Типовые мероприятия по энергосбережению // Сайт «АИС-Групп». URL:http://www.ais-grp.ru/activity/?id=163/.

**Energycertification ofRussiancompanies: purpose and procedure of the**

**Abramov E. I.,graduate student ofthe quality management**

**National research Ogaryov Mordovia state university**

**430034, Saransk, Erkaya street 14-61**

**E-mail:** [**e\_abramov13@mail.ru**](mailto:e_abramov13@mail.ru)

The paperpresents the structure, process, and the need to obtaina passportby Russianenergycompanies. The mainstages and types ofenergy audits, as the mainmechanism for obtainingenergy certificates. Giventypes of organizationseligibleto conduct energyauditsand issueenergy certificates.

**Keywords:**

Energy saving, enegoeffektivnost, energy performance certificate, energy audits

***УДК 332.871.1***

***ББК 65.441***

## *ГРНТИ 06.81.12*

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ТОВАРИЩЕСТВА СОБСТВЕННИКОВ ЖИЛЬЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аксаметова Юлия Ямилевна, магистрант**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», 614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29**

**Электронный адрес:** [**khusainova.yuliya@yandex.ru**](mailto:khusainova.yuliya@yandex.ru)

В работе анализируются основные компоненты внутренней среды такой специфической организации как товарищество собственников жилья, а также оценивается зависимость эффективности деятельности товарищества собственников жилья от внутренней среды. Объектом исследования выступает товарищество собственников жилья, создаваемое для управления общей собственностью в жилых домах. Автором предлагается собственный перечень основных компонентов внутренней среды товарищества собственников жилья, первостепенную роль в котором играют организационный и кадровый срезы. Предлагается введение для товарищества собственников жилья дополнительного составляющего внутренней среды – социально-психологического среза. Оценка компонентов внутренней среды товарищества собственников жилья напрямую влияет на эффективность деятельности организации.

**Ключевые слова:**

Товарищество собственников жилья, внутренняя среда, организационный срез, кадровый срез, социально-психологический срез, эффективность деятельности

Действующим законодательством предусмотрена обязанность собственников жилья выбрать один из трех возможных способов управления многоквартирным домом: управляющая компания (УК); непосредственное управление; товарищество собственников жилья (ТСЖ), жилищный кооператив (ЖК) или иной специализированный потребительский кооператив (СПК). Жилье само по себе не является самообеспечивающейся системой и требует грамотной и эффективной эксплуатации, т.е. своевременного предоставления жилищных и коммунальных услуг нормативного качества. ТСЖ – это способ управления, организационно-правовая форма, которая дает наибольшие возможности согласования интересов множества собственников. Однако на практике эффективность деятельности ТСЖ во многом зависит от грамотного построения механизма управления.

Каждая организация функционирует во внешней и внутренней среде. Внутренняя среда организации – основные составляющие компоненты организации, которые оказывают непосредственное влияние на ее функционирование, в том числе и на эффективность деятельности организации.

Внутренняя среда организации имеет свои составляющие элементы или, как их еще называют, внутренние переменные факторы. Под внутренними переменными понимают ситуационные факторы внутри организации. Главными переменными внутри организации, которые постоянно находятся в поле зрения менеджеров, являются: цели, задачи, структура, технология, люди. Также в экономической литературе выделяются срезы внутренней среды: кадровый, организационный, производственный, маркетинговый, финансовый [3, с.143].

Организация функционирует до тех пор, пока ее деятельность соответствует предназначению организации (миссии) и у нее есть хотя бы одна объединяющая всех ее членов цель. Никакая организация не может быть создана просто так, её создание всегда предваряют два вопроса – «для чего?» и «какова цель?». Товарищество собственников жилья создается для совместного управления комплексом недвижимого имущества в многоквартирном доме, обеспечения эксплуатации этого комплекса, владения, пользования и в установленных законодательством пределах распоряжения общим имуществом в многоквартирном доме [4, ст. 135]. Товарищество собственников жилья создается для удовлетворения потребности собственников жилья в содержании общего имущества – многоквартирного дома и коммунальных услугах. Следуя такой формуле, главное предназначение товарищества – удовлетворение потребностей собственников жилья. Таким образом, интересы собственников жилья в товариществе должны стоять выше всех прочих. Другие стремления (зарабатывание или экономия средств, приведение территории в порядок и т.д.) – это краткосрочные задачи, соответствующие предназначению ТСЖ и направленные на достижение его целей.

В целом предназначение организации представляет собой «декларацию», которая не имеет конкретных количественных или качественных параметров. Конкретными величинами должна оперировать цель организации. Цель организации отличается от предназначения точностью формулировок и конкретностью в определении результата. Ставя цель, мы должны ответить на вопрос: «Куда мы идем и как мы узнаем, что пришли?». Цель - осознанное представление о необходимом результате деятельности. Товарищество собственников жилья как организация создается собственниками помещений для того, чтобы удовлетворять интересы тех самых собственников помещений в отношении их общего имущества, причем в ТСЖ бо́льшая часть дохода, а то и весь доход, формируется за счёт взносов собственников. Объектами деятельности такой организации могут быть только общие интересы собственников и их общее имущество. Следовательно, материальной целью деятельности ТСЖ должны быть только результаты, касающиеся общего имущества собственников - членов ТСЖ [5, c.12].

Цель деятельности ТСЖ – достижение целей управления многоквартирным домом, поставленных собственниками, плюс создание эффективных форм согласования интересов собственников в отношении общего имущества. Цели и задачи организации определяют ё стратегию, порядок действий в определенных условиях внешнего окружения и внутреннего состояния. Управление организацией, основанное на выработке предназначения, определения целей и их декомпозиции на задачи, называется стратегическим управлением. Хотя главная цель развития организации является долгосрочной, и, как правило, формулируется «глобально», она не обязательно должна быть постоянной и неизменной. Один из краеугольных факторов стратегического управления – это регулярная оценка окружающих и внутренних факторов организации и корректировка целей и задач, чтобы деятельность организации максимально соответствовала её предназначению и была адекватной внешней ситуации. Анализ окружения и корректировка целей должны быть постоянно действующим процессом в товариществе

Проблема повышения эффективности деятельности ТСЖ заключается в особом субъектном составе, который отличает ТСЖ как от коммерческих организаций, так и от некоммерческих. По закону, ТСЖ признается некоммерческая организация (НКО), *объединение собственников помещений в многоквартирном доме* для совместного управления комплексом недвижимого имущества в многоквартирном доме [4, ст. 135]. Органами управления товарищества собственников жилья являются общее собрание членов ТСЖ и правление. В товариществе собственников жилья, как и в акционерном обществе, высшим органом управления является общее собрание. Правление – это орган, отвечающий за реализацию решений, принятых общим собранием. Председатель правления – это член правления, которому остальные члены правления доверяют временно, на срок полномочий правления, руководить его работой.

Наряду с нормативно-правовыми и экономическими проблемами, препятствующими массовому созданию и успешному функционированию ТСЖ первостепенными являются: о*рганизационные и социально-психологические.* Товарищества собственников жилья в общем случае не располагают достаточными материальными и кадровыми ресурсами, которые позволили бы организовать на современном уровне деятельность большинства органов управления товарищества (общего собрания, правления, ревизионной комиссии), а также выполнение товариществом собственными силами наиболее сложных работ и услуг, связанных с управлением многоквартирным домом. Среди основных организационных проблем создания и деятельности ТСЖ выделяют следующие: 1) по инвентаризации и паспортизации общего имущества многоквартирных домов; 2) по формированию земельных участков, на которых расположены многоквартирные дома; 3) по приведению общего имущества многоквартирных домов в надлежащее состояние в соответствии с правилами и нормами эксплуатации жилищного фонда; 4) по обучению управляющих многоквартирными домами; 5) по методической помощи собственникам жилья, в том числе разработке и опубликованию типовых форм и инструкций по организации деятельности ТСЖ; 6) по созданию информационных систем, обеспечивающих предоставление собственникам помещений в многоквартирных домах информации, необходимой для управления такими домами.[2, с.149]

Отсутствие инициативы, непонимание со стороны жильцов образуют социально-психологическую сторону проблемы. Собственники помещений в многоквартирных домах, несмотря на обязанность, возложенную на них Жилищным кодексом, заняли сегодня весьма сдержанную позицию относительно своего участия в управлении домом. Отсутствие у них энтузиазма к самоорганизации мотивируется недоверием, серьезными опасениями и недостаточной информированностью (все неизвестное пугает и вызывает естественную реакцию отторжения). Кроме того, практически каждый многоквартирный дом (за исключением элитных застроек) представлен собственниками с разными уровнем благосостояния. Одни, составляющие большинство, получили в результате приватизации в собственность помещения, занимаемые ими ранее по договору социального найма, и с трудом оплачивают коммунальные услуги, другие приобрели квартиру в том же доме и могут себе позволить дополнительные затраты на застройку и благоустройство придомовой территории. Существование подобного социально-имущественного неравенства также негативно сказывается на процессе самоорганизации и выработки согласованных решений собственниками помещений в одном многоквартирном доме.

В связи с повсеместным созданием ТСЖ стала актуальна проблема мошенничества в этой сфере, появление псевдо-ТСЖ, рейдерство. Цель рейдеров – получить контроль над ТСЖ путем получения большинства голосов на собраниях. Они могут ввести в заблуждение жителей, получить их доверие, организовав видимость правильного голосования. Ценность для рейдеров представляют земля и площади в составе общего имущества, которые можно продать или предложить в аренду, а также средства товарищества. Бюджет одного ТСЖ (многоэтажный дом) может достигать нескольких миллионов рублей в месяц. Завладев этими средствами, рейдеры уже распоряжаются бюджетом в своих целях, а не на благо дома и жильцов. Из вышесказанного следует, что необходимо защищать интересы собственников жилья на государственном уровне и комплексно подходить к решению данных проблем [2, 151].

Изучая проблему эффективности деятельности ТСЖ ученые из НИУ «Высшая школа экономики» Е.И. Борисовой, Л.И. Полищук пришли к выводу о наличии двух факторов эффективности деятельности: состояние материального актива, который зависит от года постройки дома, и специфический *социальный капитал*, показателями которого являются сложившиеся социальные связи в сообществе жильцов, нормы доверия, взаимопомощи и сотрудничества, различия между жильцами по социальному статусу и экономическому положению [1]. В самом общем виде социальный капитал можно определить как свойство обществ, которое позволяет индивидам совместными силами работать на общий результат или способность сообществ к коллективным действиям. Выделяются три компонента социального капитала — доверие между людьми; нормы поведения, просоциальные нормы; общественные связи и сети. Социальный капитал необходим для эффективного распоряжения правами коллективной собственности на инфраструктуру жилых домов. Исследования свидетельствуют, что совместное проживание в многоквартирном доме способствует более активному общению с соседями и подтверждает гипотезу о том, что владение жильем повышает гражданскую ответственность и активность граждан.

С точки зрения экономического развития социальный капитал проявляет себя двумя путями. Первый — горизонтальный — выражается в том что, если в обществе высока склонность к сотрудничеству, то в таком обществе люди способны самостоятельно, без вмешательства извне, в первую очередь со стороны государства, решать возникающие проблемы. Социальный капитал влияет на эффективность ТСЖ через качество управления.

*Если кадровый* срез охватывает такие процессы, как взаимодействие руководства и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п., а о*рганизационный* срез включает коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения, то *социально-психологический срез* будет отражать позицию, инициативу собственников по вопросам создания, деятельности ТСЖ, их энтузиазм к самоорганизации, степень их информированности о нормах, правилах, организации деятельности ТСЖ. Данная составляющая должна регулярно отслеживаться на всех уровнях организации: во-первых, руководством путем проведения опросов, анкетирования, информационных собраний среди собственников многоквартирного дома; инициативными группами собственников в отношении руководства, ревизионной комиссией по вопросам хозяйственной деятельности, иными субъектами в зависимости от их наличия в организации. Полученная информация должна анализироваться, после чего предложены варианты решения проблемы и воплощение выбранных мероприятий в жизнь. Своевременный сбор и анализ необходимой информации поможет повысить эффективность ТСЖ, а также предотвратить гибель организации.

**Список литературы**

1. Борисова Е. И., Пересецкий А. А., Полищук Л. И. Анализ эффективности некоммерческих ассоциаций методом стохастической границы (на примере товариществ собственников жилья) // Прикладная эконометрика. 2010. №4. URL: http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-effektivnosti-nekommercheskih-assotsiatsiy-metodom-stohasticheskoy-granitsy-na-primere-tovarischestv-sobstvennikov-zhilya-1 (дата обращения: 27.10.2013).
2. Валиев Ш.З., Гавриленко И.Г. Товарищество собственников жилья: проблемы и перспективы развития // Вестник Томского государственного университета: Научный журнал: Томский государственный университет. 2011г. №9(350). – С. 146-151.
3. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарика, 1998. — 296 с.
4. Жилищный кодекс Российской Федерации: Федеральный закон от 29.12.2004 г. № 189-ФЗ (ред. от 29.06.2012 г.) // Собрание законодательства РФ. 03.01.2005. № 1 (1 ч.). ст. 14.
5. Лыкова Т.Б., Румянцева М.С., Генцлер И.В., Лыков С.Б., Шомина Е.С. Построение демократических отношений в товариществе собственников жилья: Информационно-методическое пособие. – Тверь: Научная книга, 2009. – 234 с.

**INTERNAL ENVIRONMENT OF HOMEOWWNERS ASSOCIATIONS AS THE BASIS ITS EFFECTIVENESS**

**Aksametova Yuliya Yamilevna, master**

**Perm National Research Polytechnical University,**

**614990, Perm, pr. Komsomolsky prospectus, 29**

**E-mail:** [**khusainova.yuliya@yandex.ru**](mailto:khusainova.yuliya@yandex.ru)

The main components ofthe internal environment of such aspecific organizationashomeowners associations are analyzed in this study. Dependence of the effectiveness of thehomeowners associations from theinternal environment is also evaluated. The object of the research is homeowners associations established for managing joint property in dwelling houses. The author suggests her own list of the maincomponentsof the internal environmentof homeowners associations. Proposes the introductionforhomeowners associations social andpsychologicalcutoff as additional componentsof the internal environment

**Keywords:**

Homeowners associations, internal environment, organizational component, component personnel, socio-psychological component, the effectiveness of the organization.

***УДК 378.4:001.895***

***ББК 60.8***

***ГРНТИ 82.01.13***

**ПРОЕКТ: КОНЦЕПЦИЯ РАЗВИТИЯ КЕЙС-КЛУБА ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА ПГНИУ**

**Белослудцев Олег Андреевич, аспирант**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес:**[**belosludtsevoleg@gmail.com**](mailto:belosludtsevoleg@gmail.com)

**Бойцов Иван Валерьевич, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: boitzov.ivan@gmail.com**

**Злотина Анна Сергеевна, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: anka.zlotina@yandex.ru**

**Кимпиян Юлия Александровна, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: yulkakim1991@gmail.com**

Актуальность применения профессионально-ориентированных обучающих практик в рамках академического обучения в ВУЗе обусловлена стремлением ВУЗа обеспечить высокий уровень конкурентоспособности своего основного продукта – выпускников. Важнейшее условие достижения этой цели – внедрение новых и развитие существующих форм и методов обучения, на основе изучения и удовлетворения потребностей общества в кадрах. Поэтому предметом исследования является внедрение метода case-study в образовательный процесс студентов на экономическом факультете Пермского Государственного Национального Исследовательского Университета. Рассмотрены особенности кейс-метода, примеры внедрения в других ВУЗах, выделены выгоды для студентов, ВУЗа, бизнеса и в целом для экономики Пермского края. На основе проведенных исследований разработана концепция реализации проекта, учитывающая интересы всех заинтересованных сторон.

**Ключевые слова:**

Кейс, Метод кейсов, Образование, Инновационные методики обучения, ВУЗ, Студенческое самоуправление, Кейс-клуб.

На сегодняшний день практическая направленность академического обучения в ВУЗах имеет особое значение. Данная тенденция обусловлена, во-первых, потребностью в повышении уровня знаний, умений и развития навыков обучающихся студентов; во-вторых, потребностью в повышении качественных показателей деятельности самого ВУЗа, как элемента кадрового потенциала города, региона, страны; в-третьих, запросами бизнеса, заинтересованного в приобретении важнейшего в условиях перехода к постиндустриальной экономике стратегического ресурса – квалифицированного персонала, способного решать практические проблемы. Подтверждением тезиса является одна из локальных целей стратегического развития Пермского государственного национального исследовательского университета (далее - Университет) в сфере образовательной деятельности, предполагающая развитие Университета как классического образовательного учреждения, конкурентоспособность которого, в том числе, обеспечивается инновационностью форм и методов образовательной деятельности, ее ориентацией на потребности общества [4,с.9], вовлечением в образовательный процесс представителей бизнеса, государственного управления, структур гражданского общества в целях совершенствования форм и методов преподавания превращением Университета в значимый в регионе и за его пределами центр общественных коммуникаций и публичных мероприятий [4,c.10]. Образовательная деятельность Университета реализуется не только в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами, но и образовательными стандартами и требованиями, самостоятельно устанавливаемыми Университетом. Основная образовательная программа включает методические материалы, обеспечивающие реализацию соответствующей образовательной технологии, которая разрабатывается и утверждается Университет самостоятельно с учетом требований рынка труда. Университет ежегодно обновляет основные образовательные программы с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, технологий и социальной сферы [5].

Из вышесказанного можно заключить, что образовательная деятельность Университета нацелена на повышение собственного уровня конкурентоспособности и конкурентоспособности своих выпускников на городском, региональном, федеральном и мировом рынках труда посредством постоянного развития методов обучения, ориентированных на потребности общества. Один из актуальных методов обучения, способного ответить на вызовы и запросы общества – метод case-study или метод кейс-обучения.

Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от англ. case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – бизнес-ситуаций [1]. По своей сущности этот метод является отражением реальной ситуации с выделением наиболее значимых ее характеристик: объектов, субъектов, связей – то есть основан на построении модели, с последующим представлением поведения системы в динамике или в режиме реального времени. Таким образом, метод case-study относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Цель метода – выработка практического решения выявленной проблемы на основе проведенного анализа. Впервые он был применен в учебном процессе в школах права Гарвардского университета в 1870, а его внедрение в учебный процесс Гарвардской школы бизнеса началось лишь в 1920 году и с тех пор наиболее широко он используется в обучении экономике и бизнес-наукам в России и за рубежом.

Метод кейсов признается эффективной технологией изучения иностранного языка профессии: обучаемый помещается в искусственно созданную профессиональную среду, дающую возможность соединить воедино теоретическую подготовку и практические умения, необходимые для творческой деятельности в решении профессиональных задач [3]. Кейс-метод применяется не только в образовательной деятельности, его активно реализуют, например, как технологию проведения отбора кандидатов в крупнейшие консалтинговые фирмы, такие как McKinsey, Booz Allen Hamilton, Bain, Boston Consulting Group, A.T. Kearny [6]. Крупнейшие консалтинговые фирмы отошли от использования головоломок и простых вопросов о конкретных рынках по некоторым причинам, основная из которых заключается в эффективности использования кейс-метода, дающего представление о знаниях, умениях и навыках кандидата в области решения бизнес-ситуаций [7].

Для внедрения метода кейсов в практику преподавания на экономическом факультете, разработана концепция проекта по созданию кейс-клуба экономического факультета Университета (далее - Кейс-клуб).

В рамках проекта было поведено анкетирование студентов экономического факультета дневного отделения. Выборочная совокупность составила 168 человек. По результатам исследования было выявлено, что студенты заинтересованы в создании кейс-клуба, также были выявлены основные ожидания студентов от деятельности кейс-клуба.

Кейс-клубы существуют в большинстве столичных вузов, среди которых МГУ, Высшая школа экономики, РЭШ, МГИМО. Кроме того, они создаются в других городах (Санкт-Петербург, Казань, Уфа) [2].

Был проведен опрос организаторов 6 крупнейших московских кейс-клубов:

* Open Case Club (МГУ),
* Case Club HSE (НИУ-ВШЭ),
* Strategy Club (РУДН),
* MESI Consulting Club (МЭСИ),
* NES Case Club (РЭШ),
* Finance University Case Club (ФУ при Правительстве РФ).

Всем были заданы одни и те же вопросы. Обобщенные результаты опроса можно видеть в таблице 1.

Таблица 1

Обобщенные результаты опроса организаторов кейс-клубов Москвы

|  |  |
| --- | --- |
| **Вопрос** | **Ответ** |
| Каково положение Кейс-клуба в структуре ВУЗа? Кто является организаторами (преподаватели, студенты, студенческое научное общество и т.д.)? | Кейс-клуб – студенческая организация, и организаторами являются сами студенты. Организаторы активно сотрудничают с «администрацией» и руководство идет на встречу в плане бронирования аудиторий и организации пропусков. |
| Как мотивируются организаторы Кейс-клуба? | Всё держится исключительно на инициативе студентов. Но безусловно участие в деятельности кейс клуба - это хорошая строчка резюме в любой компании, особенно западной. |
| Каким образом привлекаются представители компаний для участия? | Мотив компаний простой - им нужны кадры. Им нужны конкурсы на отбор, поэтому они с удовольствием приедут, если Вы можете собрать людей. |
| Из каких источников финансируется Кейс-клуб? | Никак не финансируется. |

На основе анализа результатов исследования было принято решение организовать Кейс-клуб по примеру столичных университетов, сохранив основные характеристики, а именно непосредственное участие студентов в управлении Кейс-клубом, взаимодействие с компаниями в части помощи в поиске кандидатов на замещение вакантных должностей, использование преимущественно нематериальных методов стимулирования участников и организаторов.

Таким образом, создаваемый Кейс-клуб будет представлять собой студенческое объединение, создаваемое и управляемое на добровольной основе студентами Университета. Реализация проекта возможна в форме органа общественной самодеятельности, выполняющего функции студенческого самоуправления, либо в форме одного из направлений деятельности существующего органа студенческого самоуправления. Выбор конкретной формы организации кейс-клуба будет осуществляться исходя из достигнутых договоренностей с представителями Университета и заинтересованными компаниями, принципов эффективности и управляемости.

Основными целями Кейс-клуба будут:

* Содействие студентам в решении вопросов, связанных с образованием, путем организации семинаров, мастер-классов и т.д., основанных на использовании метода кейсов.
* Создание условий для участия студентов в решении актуальных проблем Российского общества, формирование service-learning program для студентов старших курсов.
* Повышение уровня профессиональной подготовки студентов, повышение престижа Университета в России и в мире, содействие развитию отношений с бизнесом.

Для реализации поставленных целей будут выполняться следующие задачи: содействие профессиональной самореализации студентов; выработка предложений по повышению качества образовательного процесса с учетом научных и профессиональных интересов студентов; содействие структурным подразделениям Университета, коммерческим и некоммерческим организациям в проводимых ими студенческих мероприятиях; организация семинаров, мастер-классов, конкурсов и т.д., направленных на обучение студентов по методу кейсов; проведение работы, направленной на повышение сознательности студентов и их требовательности к уровню своих знаний.

Предполагается следующая модель взаимодействия с бизнесом в рамках занятий Кейс-клуба:

1. В компании появляются новые вакансии, которые могут занять молодые специалисты или студенты.
2. Чтобы не тратить время и ресурсы на подбор и отбор персонала, компания обращается в кейс-клуб.
3. Совместно пишется кейс, для решения которого необходимы те же знания и навыки, которые необходимы на вакантных должностях.
4. Кейс дается для решения студентам-кандидатам.
5. Решения презентуются перед представителями компании.
6. Компания принимает решение о предложении работы, практики, стажировки и т.д. наиболее отличившимся кандидатам.

Создание Кейс-клуба выгодно для студентов, Университета, бизнеса и в целом для экономики края.

Таблица 2

Предполагаемые преимущества от создания Кейс-клуба

| **Для студентов** | **Для Университета** | **Для бизнеса** | **Для Пермского края** |
| --- | --- | --- | --- |
| Возможность применения своих знаний и развития профессиональных навыков при решении кейсов | Повышение уровня профессиональной подготовки студентов, привлекательности последних на локальном и всероссийском рынке труда | Наличие площадки для проведения мероприятий для студентов в целях поиска кандидатов на замещение вакантных позиций в компании | Содействие решению проблемы трудоустройства молодых специалистов, посредством организации диалога между студентами и бизнесом уже во время обучения в Университете |
| Непосредственное общение с представителями бизнеса | Распространение информации об Университете, как об учебном заведении, применяющем современные и инновационные методы обучения | Реклама компании как потенциального работодателя для студентов | Повышение уровня грамотности выпускников в области менеджмента приведет к росту числа вновь создаваемых малых компаний, а также к увеличению общего уровня деловой активности |
| Возможность участия в мероприятиях всероссийского и международного уровня через каналы партнеров кейс-клуба | Увеличение количества мероприятий, проводимых компаниями, в стенах Университета и, как следствие, повышение привлекательности сотрудничества между Университетом и бизнесом | Отбор наиболее подходящих и перспективных кандидатов через набирающий популярность метод кейсов |
| Возможность установления обратной связи с компаниями о качестве подготовки выпускников | Использование ресурсов Университета для решения реальных бизнес-проблем компании |
| Содействие в реализации Стратегии развития Университета, а именно в части пунктов 4.2.1, 5.1.2, 5.3.3 и 8.8.11 |

Для оказания методологической и организационной помощи в создании Кейс-клуба существует возможность привлечения организаторов других кейс-клубов и компаний, специализирующихся на проведении чемпионатов по бизнес-кейсам (Кейс-клуб НИУ ВШЭ-Пермь, Changellenge, Future Today). Основными целями сотрудничества являются установление связей с компаниями Перми, России и транснациональными компаниями; получение информации о технике и методологии case-study в образовании; распространение информации о Кейс-клубе среди заинтересованных компаний и лиц.

Для разработки кейсов планируется привлечение компаний, работающих на рынке г. Перми и Пермского края, что позволит вести занятия Кейс-клуба на основе материала, наиболее приближенного к реалиям местного рынка. Кроме этого будут использованы материалы, основанные на практике российских и зарубежных компаний, бизнес-кейсы МГУ, INSEAD, Harvard Business School и другие.

Основные нормативные документы, которые будут использоваться при реализации проекта:

* Федеральный закон от 19.05.1995 N 82-ФЗ (ред. от 20.07.2012) "Об общественных объединениях".
* Стратегия развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г.
* Устав Пермского государственного национального исследовательского университета.
* Концепция воспитательной системы Пермского государственного университета.

В рамках организации Круглых столов Пермского филиала Московского отделения PMI 6 ноября 2013 года в ООО «Парма-Телеком» был проведен круглый стол с представителями бизнес-среды и студентами, где был представлен доклад на тему «Кейс-клуб как площадка для взаимодействия бизнеса и студентов».

По результатам обсуждения участники круглого стола пришли к мнению, что Кейс-клуб будет полезен и интересен как для бизнеса, так и для системы образования.

Также выяснилось, что одним из требований компаний была междисциплинарность участников и проводимых мероприятий.

Поэтому следующими шагами в развитии Кейс-клуба будут:

1. Расширение целевой аудитории на другие факультеты Университета.
2. Разработка программ мероприятий, покрывающих другие сферы, кроме экономики.
3. Государственная регистрация общественного объединения для приобретения прав юридического лица, если это будет необходимо для выполнения уставных целей Кейс-клуба.
4. Заключение договоров с компаниями и партнерами о долгосрочном сотрудничестве.

В результате проведенных исследований была разработана Концепция развития Кейс-клуба экономического факультета Пермского национального исследовательского университета (далее – Концепция). Концепция включает отчеты и выводы по всем проведенным исследованиям по первичным и вторичным источникам, описание проекта по разделам, используемым при составлении бизнес-планов (организационный план, план маркетинга, план по персоналу, финансовый план, анализ эффективности проекта), а также проекты всех необходимым официальных документов (устав общественного объединения, положение о Кейс-клубе, договор о совместной деятельности). Кроме этого, разработан график работ по созданию Кейс-клуба, составлена иерархическая структура работ.

В связи с тем, что данный проект носит в первую очередь некоммерческий характер, для оценки эффекта целесообразно методикой оценки социального эффекта инвестиционного проекта. К показателям оценки социальных результатов инвестиционных проектов относятся коэффициент социальной рентабельности (SR), показатель чистой приведенной социальной стоимости (NPSV), индекс социальной доходности (SPI), коэффициент внутренней нормы социальной доходности (IRSR).

Для расчета социального эффекта за основу был взят показатель затрат на переобучение выпускников. В результате работы Кейс-клуба данный показатель должен снизиться более чем на 50% для студентов, прошедших отбор в компанию по результатам участия в чемпионате, а годовой NPSV составит до 200 тысяч рублей.

Список литературы

1. Долгоруков А.М. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения. – М., 2009 [Электронный ресурс]. URL: http://www.vshu.ru/lections.php?tab\_id = 3&a = info&id = 2600 (дата обращения 15.11.2013).
2. Метод кейсов [Электронный ресурс] URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki/Метод_кейсов> (дата обращения 15.11.2013)
3. Покушалова Л. В. Метод case-study как современная технология профессионально-ориентированного обучения студентов [Текст] / Л. В. Покушалова // Молодой ученый. — 2011. — №5. Т.2. — С. 155-157.
4. Стратегия развития Пермского государственного национального исследовательского университета на 2012–2016 гг. и на период до 2020 г., Пермь, 2013.
5. Устав федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Пермский государственный национальный исследовательский университет» (новая редакция), Пермь, 2011.
6. Ace the Case, Titan websites, Australia, 2007 [Электронный ресурс] URL: http://[www.AceTheCase.com](http://www.AceTheCase.com) (дата обращения 15.11.2013)
7. Crack the Case: How to Conquer Your Case Interview, David L Ohrvall, USA, 2005

**Project: Development conept of case club in the economics feculty of Perm state university**

**Belosludtsev Oleg, post-graduate student**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: belosludtsevoleg@gmail.com**

**Boitsov Ivan, student**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: boitzov.ivan@gmail.com**

**Kimpiyan Yuliya, student**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: yulkakim1991@gmail.com**

**Zlotina Anna, student**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: anka.zlotina@yandex.ru**

Topical application of professionally - oriented teaching practices within the academic study at the university due to the desire of the university to provide a high level of competitiveness of its core product - the graduates. The most important condition for achieving this goal - the introduction of new and development of existing forms and methods, based on the study and the needs of society in personnel. Therefore, the subject of this article is to introduce the method of case-study in the educational process of students in the Economics Faculty of the Perm State National Research University. The main emphasis will be on the features of case method, case practices in other universities, the benefits for students, university, business and the economy as a whole for the Perm region will be highlighted. The concept of the project, taking into account the interests of all stakeholders based on these studies.

**Keywords:**

Case, case-study, education, innovative teaching methods, university, student government, case-club.

***УДК 338.46***

***ББК 65.495***

***ГРНТИ 06.71.47***

**ПРЕДПОСЫЛКИ И ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АУТСОРСИНГА В ОТЕЧЕСТВЕННОМ ЗДРАВООХРАНЕНИИ**

**Боровик Александр Олегович, аспирант**

**Пермский филиал Института экономики УрО РАН,**

**614990, г. Пермь, ул. Ленина, 13А**

**Электронный адрес: borovik268@mail.ru**

Широкое использование аутсорсинга в здравоохранении является тенденцией последних лет, особенно в высокотехнологичных видах медицинских услуг. В России использование аутсорсинга в здравоохранении сталкивается с множеством административных, финансовых, организационных, кадровых, предпринимательских и иных проблем, создающих труднопреодолимые барьеры для его практического применения.

**Ключевые слова:**

Аутсорсинг, здравоохранение, тенденции, административные барьеры, обязательное медицинское страхование, кадровый голод, финансирование здравоохранения

Широкое распространение аутсорсинга в экономике началось с бизнес-процессов, где он доказал свою эффективность. С большей осторожностью и значительно позднее он начал использоваться в некоммерческих видах деятельности, в частности при реализации функций государственного управления. И хотя предпосылки для применения аутсорсинга в бизнесе и государственном управлении во многом совпадают, такие проблемы, как недостаток отдельных видов компетенций, низкая производительность труда, неэффективная система стимулирования персонала являются наиболее актуальными именно для государственных организаций. Это является основной причиной того, что общая численность органов государственного управления неуклонно растет, а штаты соответствующих структур необоснованно увеличиваются [1]. Так, ежегодный прирост численности работников государственных органов и органов местного самоуправления за последнее десятилетие составил от 2,5% до 8,0 %. Если в 1995 году в органах государственной власти и местного самоуправления работало 1061,8 тыс. чел., то в 2010 г. их число превысило 1648 тыс. В абсолютных величинах наибольший прирост произошел в органах исполнительной власти – более чем на 400 тыс.чел., По численности государственных служащих среди федеральных округов первые места занимают Центральный и Приволжский федеральные округа

Неэффективность деятельности государственных структур осознается властью, однако, предпринимаемые в этом направлении шаги не приводят к кардинальному улучшению ситуации. Неэффективность деятельности государственных органов управления негативно воспринимается населением, а бизнес-сообщество рассматривает ее как барьер для осуществления предпринимательской деятельности [2]. Государство пытается решить данную проблему средствами административной реформы. Зарубежный опыт демонстрирует, что одним из наиболее эффективных и быстрых способов повышения качества государственного управления является привлечение специализированных частных компаний, обладающий необходимыми компетенциями, технологиями и оборудованием, практическим опытом.

Аутсорсинг государственных и муниципальных функций управления является одной из форм государственно-частного партнерства, заключающейся в передаче на условиях договора отдельных процессов внешней организации при сохранении общей ответственности органа исполнительной власти [3]. Важно отметить, что в качестве аутсорсера не обязательно должна выступать организация, представляющая частный бизнес. Это могут быть организации различной организационно-правовой формы, общественные, некоммерческие организации. В Концепции административной реформы в РФ аутсорсинг трактуется, как механизм выведения отдельных видов деятельности за рамки функционирования органов исполнительной власти путем заключения контрактов с внешними исполнителями на конкурсной основе [4].

Основными предпосылками для использования аутсорсинга в госуправлении являются следующие:

1. Снижение бюджетных расходов на исполнение государственных функций и оказание государственных услуг
2. Передача на аутсорсинг не основных, менее значимых, вспомогательных и обслуживающих функций и процессов, позволяет органу власти сфокусироваться на основной деятельности.
3. Возможность получения доступа к современным ресурсам, технологиям и практикам, которые может эффективно использовать только специализированная организация.
4. Делегирование части функций по контролю и управлению за отдельными, наиболее сложными процессами.

Реальная эффективность передачи на аутсорсинг отдельных функций государственного и муниципального управления зачастую не совпадает с теоретическими обоснованиями и зависит от следующих факторов: а) осознания и учета специфики функций государственного и муниципального управления; б) признания доминанты социальной значимости среди других критериев эффективности; в) учета ограничений, присущих отдельным функциям и видам деятельности; г) использования моделей и механизмов, адекватных специфике объекта и предмета деятельности; д) использования показателей (параметров) оценки эффективности аутсорсинга конкретных видов деятельности; е) оценки рисков и социальных последствий ненадлежащего исполнения функций.

Здравоохранение является важнейшей социальной сферой, имеющей большой потенциал для применения аутсорсинга. Зарубежный опыт свидетельствует, что аутсорсинг в здравоохранении развитых стран развивается высокими темпами (Таблица 1), что в основном происходит за счет крупных и средних организаций (госпиталей, клиник, лабораторий, фармацевтических компаний).

Таблица 1

Опыт успешного применения аутсорсинга в здравоохранении развитых стран

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера деятельности | Предмет аутсорсинга | Страна | Характеристика |
| IT услуги | Традиционные (бухгалтерия и пр) и новые (непрерывный дистанционный мониторинг ключевых физиологических показателей пациентов) виды информационный сервиса в различных сферах здравоохранения | Все развитые страны | В 2013 году объем глобального рынка IT аутсорсинга оценивался в 35 млрд. USD, среднегодовые темпы роста составляют 7,6 %; к 2018 году рынок вырастет дло 50,5 млрд USD [1] |
| Патронаж | Уход за больными, находящимися на стационарном, амбулаторном лечении | Все развитые страны | Сохраняется на стабильно высоком уровне |
| Высокотехнологичные виды медицинских услуг | Кардиология, радиология, изотопная медицина, онкология, пересадка органов, стоматология, офтальмология и др. | Формируется страновая специализация по отдельным видам услуг (Индия- радиология; Сингапур-кардиология; Тайланд- дентальная импланология и др.) | Прорывные достижения обеспечены применением современного дорогостоящего оборудования и технологий [2] |
| Медицинский туризм,  связанный с оказанием высокотехнологичных услуг | Аорто-коронарное шунтирование; протезирование суставов; шунтирование в гастро-энтрологии; риноплоастика и др. | Основан на возможности получения высококачественных услуг по более низким ценам. | Ежегодно около 7 млн. пациентов получают услуги на 20-35 млрд. USD ( не включая стоимость трансфертов)[3] |
| Аппаратурная диагностика | Магнитно-резонансная томография, рентгенография и др. | Использование компетенций «супер-специалистов» | В 1012 г. 25% общих объемов переданы на аутсорсинг |
| Лабораторные исследования | Крови, микрофлоры кишечника и др. |  | Сдвиг в сторону узкоспециализир. исследований |
| Источникиинформации¨[1]-Health IT outsoursing demands rise – http//www.helthcareitnews.com; [2] A.Goyal. Outsoursing in Healthcare – www.expresshealthcare.in; [3]Jill Hodges. Outsoursing health care The global growth of medical tourism. http: // www.humanosphere.org | | | |

Аутсорсинг начинает все более широко применяться в высокотехнологичных отраслях здравоохранения, таких как радиология, онкология, офтальмология и стоматология и др. Успех этих направлений медицины во многом связан с применением самого передового, инновационного оборудования и технологий. Высокая стоимость оборудования и технологий инициирует появление частных компаний, специализирующихся на оказании специализированных видов медицинских услуг. Подобные виды медицинской помощи нуждаются в высококвалифицированном медицинском и техническом персонале. Учитывая это обстоятельство, многие госпитали и клиники передают в ведение аутсорсинговых компаний свои помещения по стоматологии, пластической хирургии, урологии, радиологии, компьютерной диагностике и прочие (in-house outsoursing), либо закрывают соответствующие отделения, передавая их функции специализированным клиникам (out-house outsoursing). Аутсорсинг высокотехнологичных видов медицинской помощи породил так называемый медицинский туризм в основе которого лежит: а) развитие специализированных сфер здравоохранения в отдельных странах.; б) более низкие цены при конкурентоспособном уровне качества соответствующих услуг.

Анализируя тенденции применения аутсорсинга в здравоохранении за рубежом, эксперты [5] делают следующий вывод:

1. До 2015 года большинство клиник, будут применять аутсорсинг, как минимум, на том же уровне.
2. Модели, механизмы использования аутсорсинга базируются на трех видах соглашений – а) о совместной деятельности; б) контракты; в)договоры со сторонними организациями. Их доля в 2012 году составляла 18%; 47%; 35% соответственно.
3. Структура услуг, передаваемых на аутсорсинг с годами существенно меняется. Так в 2006 году пятерку списка составляли диализ; расстройства сна; диагностика; лабораторные исследования; физиотерапия (в этих видах услуг на долю аутсорсинга приходилось 31; 24; 23; 20; 18 %% общего объема оказываемых услуг соответственно). В 2012 году лидирующие позиции по использования аутсорсинга занимали анестезия; скорая помощь; диализ; диагностика; госпитализация с долями 37; 36; 32; 25; 25%% соответственно.
4. Основными аргументами для передачи на аутсорсинг остаются опыт аутсорсера, экономия средств; расширение спектра услуг; инновации; запросы врачей. Эксперты отмечают, что за период с 2006 по 2012 годы оценки значимости вышеназванных факторов существенно изменились. Так роль опыта аутсорсера повысилась с 55% до 88%, экономии средств с 23% до 47%, запросы врачей с 17% до 25%. В тоже время меньшую роль стали играть такие причины, как расширение спектра услуг (с 21% до 11%), обновление оборудования и технологий (с 18% до 10%).

Отечественная практика применения аутсорсинга в здравоохранении выглядит весьма скромной и ограничивается информационным обеспечением пациентов (справочная службы), консалтинго-аудиторскими услугами, услугами по создания условий повышенной комфортности и дополнительного сервиса, а также малоквалифицированными видами деятельности – уборка помещений, приготовление пищи, стирка белья и пр.[6]. В качестве основных причин можно назвать:

1. Недостаточное финансирование здравоохранения на всех уровнях бюджетов. В федеральном бюджете на 2012-2014 год заложено плановое снижение затрат на здравоохранение с 3,9% от валового внутреннего продукта в 2011 году до 3,4% в 2014 году [7].
2. Система обязательного медицинского страхования не стала институтом эффективной страховой медицины. Страховые медицинские организации в основном исполняют функции посредников при передаче финансовых средств, не мотивированы на повышения качества медпомощи не несут за нее ответственности [8].
3. Медицинская помощь малодоступна для населения отдаленных районов большинства регионов страны, для ее получения необходимо ездить за многие километры в районные центры. Учитывая состояние дорог в сельской местности, это сделало труднодоступной даже экстренную медицинскую помощь.
4. Неэффективное использование средств, выделяемых на здравоохранение.
5. Острый дефицит врачебных кадров, низкий уровень подготовки в высших и средних специальных образовательных учреждениях.
6. Неэффективная система управления здравоохранением.
7. Низкий уровень оплаты труда медицинского персонала на фоне высокой интенсивности труда в ущерб качеству. Оплата труда врачей зависит не от качества медицинского обслуживания, а от выполнения количественных показателей, которые определяются не только федеральными нормативами оказания медицинских услуг, но и объемом средств, выделяемых на здравоохранение из муниципальных бюджетов.
8. Отсутствие полномочий у руководителей медицинских организаций

для принятия решений о передаче функций на аутсорсинг.

1. Российский частный бизнес, в отличие от своих зарубежных коллег, не заинтересован инвестировать средства в развитие высокотехнологичных отраслей здравоохранения. Частная медицина успешно развивается в тех сферах услуг, которые имеют платежеспособный спрос и не требуют крупных инвестиций – стоматология, пластическая косметология и др. Следствием этого является отсутствие частных компаний, которые могли бы сформировать рынок аутсорсеров в сфере здравоохранения.

Таким образом, можно заключить, что экономическая ситуация в стране, общее состояние отечественного здравоохранения, стагнация малого и среднего бизнеса и множество других факторов оставляют мало надежд на перспективы широкого внедрения аутсорсинга в российское здравоохранение в качестве драйвера инновационного развития медицины, как это имеет место в развитых странах.

Наряду с этим, нельзя не отметить, что аутсорсинг можно с успехом применять и в неблагоприятных условиях отечественного здравоохранения, делая ставку на более эффективные и менее затратные механизмы выполнения отдельных функций и видов деятельности специализированными сторонними организациями. А для этого необходимо создавать условия для формирования рынка соответствующих услуг и их провайдеров. Необходимо разработать региональную политику развития цивилизованных форм аутсорсинга в здравоохранении, образовании, культуре и других социально-значимых функциях государственного и муниципального управления. Мы считаем, что органам региональной, муниципальной власти нельзя устраняться от решения этой проблемы, оставляя ее на откуп хозяйствующим субъектам. Чем больше будет обостряться ситуация с бюджетным финансированием того же здравоохранения, тем более бескомпромиссным будет поиск ответа на вопрос «производить или покупать» по отношению ко всем видам услуг государственных и муниципальных бюджетных организаций. И ради сохранения доступности и качества соответствующих услуг для населения придется пойти на серьезную реструктуризацию организаций здравоохранения, их более активное сотрудничество со специализированными частными компаниями.

**Список литературы**

1. Российский статистический ежегодник. 2012.Стат. сборник./Росстат – М., 2012 – 786 с.
2. Состояние делового климата в России.: Аналитический отчет Всероссийского Центра изучения общественного мнения, выполненного по заказу Российского союза промышленников и предпринимателей. Электронный ресурс. Режим доступа: http://www.rspp.ru
3. Outsourcing in Government: The Path to Transformation. Accenture, June 2002. P. 4
4. Лексин В.Н., Лексин И.В., Чучелина Н.Н. Качество государственного и муниципального управления и административная реформа. – М.: «Европроект», 2006. С. 50.

5. Healthcare Outsoursing 2012: Trends in Patient Care and Information Technology Services/ www/waller/com.

6. Хайруллина И.С. Проблемы внедрения ауосорсинга в российское здравоохранение. // Проблемы современной экономики, № 4 (32), 2009.

7. Из доклада Председателя Комитета ГД РФ по охране здоровья С.В.Калашникова «Актуальные проблемы российского здравоохранения».

8. Выступление В.В..Путина на заседание президиума Госсовета, посвященном проблемам развития российского здравоохранения.

**PRECONDITIONS AND OPPORTUNITIES TO USE OUTSOURCING IN DOMESTIC HEALTHCARE SERVICES**

**Borovik Aleksandr Olegovich, postgraduate**

**Institute of Economy Ural Department Russian Academy of Science (Perm Branch), 614000,Perm, Lenin street,**

**E-mail: borovik 268@mail.ru**

Outsoursing in healthcare has become a rising trend in recent years, especially in high-technology fields of medicine. In Russian practice оutsoursing in healthcare is fasing lot of administrative, finance, organization, staff, business problems. They provides insurmountable obstacles for outsoursing.

**Keywords:**

Outsoursing, healthcare, trends, administrative barriers, health insurance, staff deficit, healthcare financing

***УДК 658.284/310.8***

***ББК у29***

***ГРНТИ 06.81.65***

**ОЦЕНКА КОМПЕТЕНТНОСТИ персонала в контексте социальной ответственности организации сферы услуг связи**

**Давшина Алена Анатольевна, студентка**

**ФГБУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарева»**

**4300000, г. Саранск, ул. Московская, 74,**

**Электронный адрес:** [**alena-davshina@mail.ru**](mailto:alena-davshina@mail.ru)

В статье рассмотрены наиболее важные особенности рынка телекоммуникационных услуг. Определены наиболее важные аспекты в рамках обслуживания клиентов, разработана матрица взаимодействия структурных подразделений в рамках процесса предоставления услуг связи.

**Ключевые слова:**

Социальная ответственность, услуги связи, компетентность персонала.

На сегодняшний день информатизация общества приводит к широкому распространению услуг связи в целом, и, прежде всего, телекоммуникационных услуг. Рынок телекоммуникационных услуг демонстрирует в последнее десятилетие очень высокие темпы роста, став одним из ключевых секторов экономик развитых стран и играя все большую роль в социально-экономической жизни общества.

В постиндустриальном обществе обладание информацией и средствами быстрой передачи информации становится неотъемлемой необходимостью для обеспечения жизнедеятельности общества, гарантирования безопасности, развития экономики и укрепления геополитических позиций государства.

Постоянное развитие новых технологий связи приводит к необходимости рассматривать рынок телекоммуникаций, как один из ключевых секторов сферы услуг, так как жизнь человека и социально-экономическая деятельность в современном мире невозможна без таких средств связи, как мобильный телефон и доступ к сети Интернет.

В последние годы в странах с наиболее развитой телекоммуникационной инфраструктурой начался процесс коренного изменения спроса на рынке услуг, заставляющий операторов связи модернизировать свои сети, внедрять новые виды услуг и в целом перестраивать работу своих предприятий. Российская специфика достаточно часто накладывает отпечаток на развитие отрасли, но в части телекоммуникаций мировые и российские тенденции весьма близки.

Обусловлено это тем, что российская текущая экономическая ситуация, действующее централизованное тарифное регулирование традиционных услуг связи, а также возрастающая конкуренция со стороны альтернативных операторов не позволяют адекватно повысить тарифы и доходы от предоставляемых услуг. Указанные факторы приводят к значительному падению рентабельности существующих сетей и услуг традиционной телефонии, что негативно сказывается на финансовом положении многих региональных предприятий электросвязи [1,c.37].

Для повышения эффективности процесса предоставления услуг связи сотрудники предприятий должны активно использовать индивидуальный подход к каждому клиенту. Необходимо для персонала, взаимодействующего с клиентами, устанавливать индивидуальные цели и задачи обслуживания клиентов. Для качественного обслуживания клиентов и предоставления комплексных услуг, а также для учета специфики новых видов услуг требуется внедрение современных подходов к построению систем управления бизнес-процессами предприятия в целом.

В связи с этим, в рамках модели процесса обслуживания клиентов целесообразно выделять специальный блок «Оценка компетентности сотрудников». Суть заключается в том, что в не зависимости от типа обслуживания (информационно-справочное, или обработка претензий клиентов, или организация уведомлений контрагентам и клиентам, или анализ обращений и контроль качества обслуживания клиентов) необходимо оценивать компетентность сотрудника, который непосредственно обслуживает данного клиента. Оценка может быть проведена по 5-балльной шкале.

Таблица 1

Матрица взаимодействия структурных подразделений в рамках процесса предоставления услуги широкополосного доступа (ШПД) в интернет.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Этап | Центр обслуживания клиентов  (ЦОК) | Технический центр телекоммуникаций  (ТЦТ) | Центр обслуживания вызовов  (ЦОВ) | Центр информационных технологий  (ЦИТ) |
| 1 Продажа | Вход: заявление на подключение от клиента  Выход: договор о предоставлении услуги | Вход: заявка на определение технической возможности  Выход: техническая справка с техническими данными |  |  |
| 2 Предоставление  услуги | Вход: закрытый наряд на подключение клиента  Выход: запись в АСР «Старт» о включении с указанной датой начала тарификации | Вход:  наряд на подключение клиента, наряд на активацию порта и дополнительных услуг  Выход: закрытый наряд на подключение клиента, уведомление специалиста ЦОК о выполненных работах |  |  |
| 3 Обслуживание клиентов |  | Вход: обращение клиента  Выход: решенное обращение | Вход: зарегистрированный звонок клиента  Выход:  клиент информирован |  |
| 4 Биллинг |  |  |  | Вход: заключенный с клиентом договор на услугу ШПД  Выход: начисленная услуга на лицевой счёт клиента |

Если обслуживание клиентов осуществляется при помощи телефона, то телефонные разговоры должны записываться. Многочисленные контакты могут содержать важную информацию, необходимую, как для целей обслуживания клиентов, налаживания работы ключевых участков работы, так и для обеспечения правильного и безопасного функционирования организации в целом. Поэтому возникает потребность в записи телефонных разговоров с возможностью быстрого поиска и восстановления требуемого разговора.

Если обслуживание осуществляется лично, то клиент может оценивать компетентность сотрудника с помощью терминала. Для этого на рабочем месте каждого сотрудника, обслуживающего клиента, должен быть закреплен терминал оценки качества обслуживания – сенсорный монитор. Расположение терминала позволяет клиентам высказать свое мнение по качеству обслуживания простым нажатием на кнопку, максимально комфортно и практически мимоходом. Это значительно повышает эффективность такого опроса. На компьютере фиксируется время нажатия кнопки, значение кнопки и номер терминала. Информация сохраняется в базе данных. Наличие программного обеспечения позволяет полученные данные анализировать, используя возможности фильтрации, сортировки и просмотра в виде графиков.

Использование информационной системы позволит высшему руководству получить данные для анализа компетентности сотрудников и поощрять сотрудников к повышению качества обслуживания. Результат оценки качества непосредственно используется в системе мотивации сотрудника.

Вначале в целях совершенствования организации процесса обслуживания клиентов необходимо объединить деятельность технических и коммерческих структурных подразделений предприятия в единую систему и обеспечить контроль за их функционированием. Одним из вариантов может стать построение матрицы взаимодействия структурных подразделений в рамках данного процесса. Ее типовое содержание относительно услуг широкополосного доступа в интернет представлено в таблице 1.

Стрелки в таблице обозначают взаимосвязь между структурными подразделениями.

Особое внимание нужно уделить точкам взаимодействия между структурными подразделениями. Контроль за ними (взаимодействие по входам/выходам) необходимо осуществлять систематически главному техническому специалисту организации раз в неделю на планерках, на которых должны присутствовать руководители структурных подразделений, задействованных в процессе и имеющих полномочия для осуществления корректирующих и предупреждающих действий.

В качестве контрольных точек могут быть использованы следующие показатели:

а) на этапе продаж при взаимодействии центра обслуживания клиентов и технического центра телекоммуникаций: а, да, да, да, да, да, да,

– время нахождения клиента в очереди в ожидании обслуживания оператором;

– время подключения услуги (время, затрачиваемое оператором на подключение абонента. Включает в себя время на консультацию; время на проверку технической возможности в режиме он-лайн; время на прием заявки на подключение; время на заключение договора);

– клиентоориентированность  (наличие  корректного  приветствия/прощания, заинтересованности в привлечении и удержании клиента, умение избегать конфликтов, наличие попыток сгладить конфликт или максимально удачно его разрешить, доброжелательность, корректность общения, отзывчивость, общение с клиентом с учетом его подготовленности и осведомленности, наличие навыков активного слушания, уточнение контактных телефонов и поддержание обратной связи с клиентом;

– компетентность (знание услуг, четкое выяснение потребностей клиента, оказание помощи в выборе оптимального тарифного плана, использование всех возможных вариантов решения вопроса при первом обращении клиента, предоставление актуальной, достоверной, полной, но не избыточной информации, ведение конструктивного диалога с клиентом, логичная и грамотная речь;

б) на этапе предоставления услуги при взаимодействии центра обслуживания клиентов и технического центра телекоммуникаций:

– уровень соответствия заявленной скорости передачи данных;

в) на этапе обслуживания клиентов при взаимодействии центра обслуживания вызовов и технического центра телекоммуникаций:

– доля обращений, решенных в течение первого звонка в службу информационной поддержки;

– доля обращений, закрытых в нормативные сроки;

– доля повторных жалоб;

г) на этапе биллинга при взаимодействии центра обслуживания вызовов и центра информационных технологий:

– уровень недостоверности учета трафика.

Разработанная матрица взаимодействия между подразделениями позволит наиболее эффективно выполнять наряды на подключение услуги, что непосредственно положительно сказывается на процессе обслуживания клиентов.

Применение данного мероприятия позволит:

– осуществлять регулярный мониторинг качества услуг широкополосного доступа к сети передачи данных, предоставляемых предприятиями сферы услуг;

– осуществлять анализ результатов мониторинга;

– определять приоритетные направления для улучшения процесса обслуживания клиентов;

– сохранять клиентскую базу;

– формировать благоприятный имидж предприятий сферы услуг;

– повышать конкурентоспособность предприятий сферы услуг.

Безусловно, высокое качество обслуживания клиентов – это намного менее затратный, но более эффективный способ привлечения и удержания клиентов, по сравнению, например, с рекламой. Привлечение нового клиента обходится для компании в 5-8 раз дороже, чем удержание существующего.

На рынке идет постоянная конкурентная борьба за постоянных клиентов, а удержать человека в клиентах того или иного предприятия, помогает именно качественный процесс обслуживания клиентов. Однако следует помнить о том, что реальные результаты в сфере обслуживания можно достичь только при условии, что в организации сотрудникам будет уделяться не меньше внимания, чем клиентам. В связи с этим встает вопрос об обучении персонала как основы качественного обслуживания клиентов.

Необходимо заметить, что на предприятиях сферы услуг необходимо проводить обучающие программы для сотрудников, стараясь повысить качество процесса обслуживания клиентов, тем самым это позволит сократить отток клиентов по причине невысокого качества сервисного обслуживания.

Процесс обслуживания клиентов достаточно сложный и требует больших временных затрат. В практике бизнеса принято считать, что только через полгода можно ждать отдачу от обучения персонала.

Обучение клиентоориентированному подходу сотрудников дает предприятиям сферы услуг следующие выгоды:

– формируется позитивный имидж предприятия. Положительный имидж предприятий сферы услуг способствует повышению уровня доверия и ценности в отношении всех услуг, предлагаемых данным предприятием. Хороший имидж, кроме того, помогает укреплять моральный облик персонала, осуществлять отбор новых [сотрудников](http://rosinvest.com/page/motivacija-sotrudnikov-kak-factor-uspeha-kompanii), укрепляет финансовые взаимоотношения. Положительный имидж повышает конкурентоспособность на рынке за счет привлечения и удержания потребителей и партнеров;

– повышается удовлетворенность клиентов;

– растет мотивация сотрудников, что повышает эффективность работы персонала;

– увеличивается приток клиентов по рекомендации – это дополнительный канал сбыта;

– сокращается цикл продаж – это минимизация затрат на маркетинг;

– повышается ценность предложения – это возможность не конкурировать по цене;

– снижаются накладные расходы – это увеличение прибыльности бизнеса.

Таким образом, можно сказать о том, что процесс оценки компетентности сотрудников непосредственно заключается в том, что клиент оценивает ее после каждого обращения. Это позволит повысить профессионализм сотрудников, так как именно он играет большую роль в процессе обслуживания клиентов. Кроме того, в условиях возрастания требований повышения социальной ответственности современных организаций, особенно работающих в сфере услуг, компетентность персонала начинает играть одну из ведущих ролей.

Под социальной ответственностью понимается ответственность организации за влияние ее решений и деятельности на общество и окружающую среду через прозрачное и этичное поведение, которое содействует устойчивому развитию, здоровью и благосостоянию общества, учитывает ожидания заинтересованных сторон, соответствует применяемому законодательству и согласуется с международными нормами поведения, интегрировано в деятельность всей организации и реализуется ею на практике взаимоотношений.

Изменения, происходящие в общественном понимании бизнеса, возрастающее внимание к субъектам хозяйственной деятельности со стороны заинтересованных сторон, подчеркивают необходимость соблюдения принципов социальной корпоративной ответственности, которые определяют основные положения, выражающие природу и сущность деятельности по реализации корпоративной социальной ответственности в компании. Корпоративная социальная ответственность становится современным стилем деловой активности, который значительно влияет на процесс принятия управленческих решений с учетом интересов всех заинтересованных сторон.

В заключении надо сказать, что социальная ответственность – это решения и усилия со стороны высшего руководства и персонала компании, соблюдение законодательства, задействование материальных ресурсов компании и прямые финансовые расходы. Будучи социально ответственным, отечественные предприятия и организации должны соблюдать определенные этические и социально-экономические правила. Все это, соответственно, оказывает определенное воздействие на качество предоставляемых услуг.

**Список литературы**

1. Крупнов А. – Современные телекоммуникационные технологии и услуги в России на рубеже XXI века // Связьинформ. – 2012. – № 4. – С. 36-39.

**ASSESSMENT OF PERSONNEL COMPETENCE IN THE CONTEXT OF SOCIAL RESPONSIBILITY OF THE COMMUNICATION SERVICES ORGANIZATION**

**Davshina Alena Anatolievna, student   
Ogarev Mordovia State University   
4300000, Saransk, Moskovskaya str., 74**

**E-mail: alena-davshina@mail.ru**

The article considers the most important features of the telecommunication services market. The author has identified the most important aspects in the framework of customer service and developed the matrix of structural subdivisions interaction within the process of the communications services provision.

**Keywords:**

Social responsibility, communication services, personnel competence

***УДК 005.5(045)***

***ББК 65.304***

***ГРНТИ 06.81.12***

**совершенствование формирования устойчивых кооперативных взаимодействий как фактор стратегического Развития промышленных предприятий**

**Кукаев Илья Сергеевич, аспирант**

**ФБГОУ ВПО «Удмуртский государственный университет»**

**426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1**

**Электронный адрес: ikukaev4phd@gmail.com**

В статье рассматриваются различные методы анализа кооперативных взаимодействий предприятий. Представлен теоретический и практический взгляд на проблемы устойчивых кооперативных взаимодействий и их влияние на развитие промышленных предприятий.

**Ключевые слова:**

Стратегическое управление, кооперация, кооперативные взаимодействия, развитие промышленных предприятий

Кооперативные взаимодействия, которые взаимовыгодны для обеих сторон, следует рассматривать как фактор развития промышленных предприятий. Стоит отметить многоплановую природу кооперативных взаимодействий, выражающуюся в разнообразии подходов к их обозначению и анализу, классификация которых представлена в табл. .

Таблица 1

Классификация методов анализа кооперативных взаимодействий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Кооперативные взаимодействия | | | |
| Внешние | | Внутренние | |
| Зарубежный  опыт | Отечественный  опыт | Зарубежный  опыт | Отечественный  опыт |
| Теоретический подход | Блонски [],  Фаденберг [] Файнмессер[] | Губко [],  Макаров []  Русанова [] | Косфелд [],  Кремер [],  Фитцрой [],  Харт[] | Губко [] |
| Практический  подход | Кассиман [],  Ступ [],  Фэрелл [] | Богданова [],  Макаров [, ],  Приходько [] | Митчелл [],  Хаммершмидт [] | Зельберг [],  Макаров [] |

Как видно из табл. , принято выделять внутренние и внешние кооперативные взаимодействия. Согласованные действия между руководством и работниками [, , ] и между различными отделами предприятия [, ] относят к проявлению внутренней кооперации. Внешнее кооперирование включает в себя взаимодействие фирмы с контрагентами [, , ], в частности покупателями [, ], поставщиками [], конкурентами [, , ], органами власти [] и общественными институтами [, , ].

В научной литературе можно встретить два основных подхода к анализу кооперативных взаимодействий: через построение теоретических моделей, главным образом на базе аппарата теории игр, и через анализ статистических данных с применением эконометрических моделей на практике. Следует отметить, что специфическим видом анализа выступает анализ экспериментальных данных. Построенные модели тестируются в лабораторных условиях, поэтому мы предлагаем относить его к теоретическому подходу.

Теоретический подход дает возможность делать прогнозы относительного реального мира через построение экономических моделей. Так, например Файнмессер [] моделирует взаимодействия между покупателем и продавцом в сетевых рынках с ассиметричной информацией и делает допущение о том, что первые могут с определенной вероятностью обманывать последних. Модель демонстрирует, что для возникновения кооперативного поведения в подобных условиях достаточными условиями выступают: а) умеренная и сбалансированная конкуренция (одинаковое количество связей между покупателями и продавцами); б) разреженность (низкое число связей между покупателями и продавцами); в) сегрегация (продавцы, имеющие связь с общим покупателем, обладают связями со схожими группами покупателей).

По мере роста насыщенности в таких сетевых рынках возникает необходимость привлечения сторонних институтов (репутационные сети; судопроизводство и услуги оценки третьих сторон) для сохранения кооперативных взаимодействий. Блонски [] в свою очередь использует аксиоматический подход для определения равновесия в бесконечно повторяющейся симметричной модели дилеммы заключенного (infinitely repeated symmetric prisoner’s dilemma), на основе которого выводится критерий (критический фактор дисконтирования) позволяющий прогнозировать состояние кооперации.

Анализ кооперативных взаимодействий и уровня кооперации, возможно, проводить, используя разнообразные теоретические модели, с различных сторон. При помощи модели повторяющей дилеммы заключенного с шумом (noisy repeated prisoner’s dilemma) Фаденберг [] анализирует кооперативные взаимодействия при помощи экспериментальных данных. Он приходит к выводу, что в таких моделях частота возникновения кооперации выше, если кооперация находится в равновесии модели.

Применение подобного подхода к анализу внешних кооперативных взаимодействий позволило Кассиману [] утверждать, что склонность фирмы к сотрудничеству в области исследований и разработок (R&D) выше, если фирма обладает высокими поступающими внешними эффектами, выражающимися в получении дополнительных знаний и опыта (incomingspillovers) и высокой возможностью присвоения экономических выгод (appropriability). Любопытно, что фирма будет вступать в кооперативные взаимодействия с исследовательскими институтами и лабораториями чем значительнее подобные поступающие внешние эффекты. В то же время фирма будет кооперироваться с покупателями и поставщиками чем выше возможность присвоения экономических выгод.

Данные результаты касаются только области исследований и разработок. С другой стороны, Фэрелл и Симко [] моделируют поведение фирм при принятии стандартов в отрасли, приходя к выводу, что подобные ситуации могут носить характер войн на истощение (warsofattrition). Модель предлагает игрокам с нейтральной позицией вывести ситуацию из тупика для ускорения решения подобных конфликтов. При анализе подобных кооперативных взаимодействий на основе практических данных Ступ [] продемонстрировал, что экономические агенты демонстрируют некооперативное поведение, если кооперация требует снижения усилий.

Экономические модели также используются для анализа взаимодействий между работниками и руководством с позиции кооперации. Косфелд [] выделяет два типа работников «условно-кооперирующихся» и «эгоистов», которые не кооперируются. Первые при условии работы с таким же типом работника проявляют кооперативное поведение. Модель показывает, что в ходе самостоятельного отбора данные типы работников попадают в фирмы, которые либо поощряют внутреннюю кооперацию, либо нет. Согласно полученным результатам, для фирм выгоднее найм первого типа работников. Исследуя характер подобных взаимодействий, Харт [] находит объяснение, почему стороны намеренно не составляют договоров, и почему трудовые договоры с фиксированной заработной платой и возможностью работодателя выбирать задания являются оптимальными в подобных ситуациях.

Кремер [] показал, что уровень кооперации растет, в сравнении с прогнозами статистических моделей, при изменении стимулов высшего руководства (агентов) как результат их участия в организациях с бесконечной продолжительностью. Он также обосновывает необходимость отведения молодым специалистам сложных задач. Фитцрой [] показал, что внутрифирменная кооперация оказывает положительный эффект на производительность, а ее рост достигается за счет заключения соглашений с работниками о получении части прибыли.

Анализ отечественного опыта показывает, что данные методы также находят свое применение и дают определенные результаты. Так, например теоретический подход в работе Губко [] имеет универсальный характер, и применим для описания внутренней и внешней кооперации. С другой стороны теоретические модели могут дать и более узкий результат, например, в работе [] Русанова показывает, что снижение кооперации происходит при усложнении уровня исследований и разработок. Богданова [] обосновывает применение машинной кооперации, а Приходько [] кооперацию в рамках предпринимательских сетей.

В нашем исследовании предлагается провести анализ кооперации на промышленных предприятиях, ее влияние на развитие предприятия и шаги по формированию устойчивых кооперативных взаимодействий посредством экспертного опроса. В целях постановки проблемы мы провели экспертный опрос руководителей промышленных предприятий.

Каталоги участников торгово-промышленных палат Кировской области, Пермского края, Республики Татарстан и Удмуртской Республики выступили в качестве источника информации о промышленных предприятиях. Общее количество промышленных предприятий, которые получили письма с опросом, составило 338 штук, из которых 21 адрес электронной почты был указан неверно и доставка писем не удалась. В общем количестве было получено пять заполненных опросных листов. Таким образом, доля ответивших при исследовании составила 1,58 процентов, что вполне типично для такого рода исследований.

Пятеро руководителей, участвовавших в опросе, представляют промышленные предприятия в области арматурного, авиационного, космического и нефтепромыслового машиностроения, а также производства строительных материалов.

Первый вопрос звучал «Насколько устойчивой, на ваш взгляд, является кооперация Вашего предприятия с важными контрагентами (поставщиками, органами власти, потребителями, конкурентами)? Какие проблемы, противоречия возникают с ними?». Четверо респондентов из пяти высказали мнение, что кооперация на их предприятиях в целом устойчива. Один респондент, представляющий предприятие машиностроительной отрасли, ответил на данный вопрос отрицательно. «Отсутствие понимания общей цели» он выделяет как причину отсутствия устойчивой кооперации. Согласно его мнению, в России формирование устойчивых кооперативных взаимодействий в промышленности находится в зачаточном состоянии в сравнении с ситуацией у западных коллег по отрасли. У последних активная стадия развития кооперации началась 15-20 лет назад.

На второй вопрос, который звучал «Что, по Вашему мнению, нужно делать для обеспечения устойчивости кооперации с важными контрагентами, какие шаги должно предпринимать Ваше предприятие для этого?», трое из пяти респондентов в ответе упомянули о необходимости принятия решений в направлении определения типов контрагентов для устойчивой кооперации.

Так, представитель промышленного предприятия, специализирующегося в области нефтепромыслового машиностроения, уделяет внимание постоянному поиску новых контрагентов как основе для формирования устойчивых кооперативных взаимодействий. Представитель космического машиностроения рассматривает вариант сортировки контрагентов по типу на «белые» и «черные» списки на основе референций (отзывов) и формирования подобных информационных баз с наличием их персональных профилей. Респондент, представляющий авиационное машиностроение, отдает предпочтение личной инициативе предприятия в создании подобных кооперантов, «прививая им необходимые требования к уровню обеспечения качества, сроков выполнения работы». В свою очередь, после обучения кооперанта стандартам работы, важным шагом в формировании устойчивой кооперации выступает предоставление кооперанту возможности «развиваться как самостоятельной единице». Представитель промышленности в области производства строительных материалов для формирования устойчивого сотрудничества предлагает уделять повышенное внимание вопросам логистики. Руководитель предприятия арматурного машиностроения в качестве наиболее вероятного сценария для формирования устойчивых кооперативных взаимодействий видит передислокацию хозяйственной деятельности в страну с более благоприятными условиями для подобных отношений.

«При каких обстоятельствах кооперация (сотрудничество) с контрагентами для Вашего предприятия складывается успешно?» - звучал третий вопрос. Трое респондентов сошлись во мнении, что кооперация складывается успешно «при взаимовыгодных отношениях партнеров» (производство строительных материалов), «когда сделка всех устраивает» (нефтепромысловое машиностроение) и «когда все стороны понимают проблемы и конструктивно ищут пути их решения» (арматурное машиностроение). Наличие компромиссного поведения сторон здесь предлагается рассматривать как объединяющую мысль. Присутствие долгосрочных связей с контрагентами и наличие предыдущей совместной деятельности как ключевые условия для успешного сотрудничества выделяет представитель космического машиностроения, подобные обстоятельства делают партнеров «проверенными в работе». По мнению представителя авиационного машиностроения, для успешной кооперации необходимо понимание у участников общей цели и наличие обязательного лидера, готового взять ответственность и риски общего дела на себя.

Измерение степени применения теоретических моделей и инструментов при планировании на промышленных предприятиях было задачей последнего вопроса. Он звучал: «Знакомы ли Вам инструменты теории игр и применяете ли Вы их при планировании на своем предприятии?». Отрицательным был ответ на данный вопрос четверых из пяти руководителей. Несмотря на то, что представитель авиационного машиностроения ознакомился с базовым курсом теории игр в период обучения на механико-математическом факультете ВУЗа, инструменты теории игр при планировании также в работе не применяет.

Таким образом, следует заключить, что существуют теоретический и практический подход к анализу кооперативных взаимодействий как два основных. Они позволяют выявлять факторы, влияющие на кооперацию и прогнозировать ее уровень. Экспертный опрос показал, что, несмотря на то, что в целом кооперация на предприятиях экспертами считается устойчивой, есть простор для совершенствования механизмов ее формирования. Так, например, практики явно указывают на необходимость определения типов контрагентов при формировании устойчивой кооперации, что в теории получило отражение в виде проблемы негативного отбора (adverse selection). Моделирование последней возможно при помощи инструментов теории игр, которая на предприятиях не используется.

**Список литературы**

1. Blonski M., Ockenfels P., Spagnolo G. Equilibrium selection in the repeated prisoner’s dilemma: axiomatic approach and experimental evidence // American Economic Journal: Microeconomics. 2011. № 3. P. 164–192.
2. Fudenberg D., Rand D.G., Dreber A. Slow to anger and fast to forgive: cooperation in an uncertain world // American Economic Review. 2012. № 102. P. 720–749.
3. Fainmesser I.P. Community structure and market outcomes: a repeated games-in-networks approach // American Economic Journal: Microeconomics. 2012. № 4. P. 32–69.
4. Cassiman B., Veugelers R. R&D cooperation and spillovers: some empirical evidence from Belgium // American Economic Review. 2002. vol. 92. № 4. P. 1169–1184.
5. Stoop J., Noussair C.N., van D. Soest. From the lab to the field: cooperation among fishermen // Journal of Political Economy. 2012. vol. 120. № 6. P. 1027–1056.
6. Farrell J., Simcoe T. Choosing the rules for consensus standardization // RAND Journal of Economics. 2012. vol. 43. № 2. P. 235–252.
7. Губко М.В., Спрысков Д.С. Учет кооперативных взаимодействий в механизмах планирования // Управление большими системами: сборник трудов. 2000. №2 C. 28-38.
8. Макаров А.М., Галямова Э.Ф Модель управления развитием предприятия в системе координации взаимодействий с потребителями // Практический маркетинг. 2012. № 2. С. 13–20.
9. Русанова А.Л. Модель кооперации российской и зарубежной наукоемкой промышленности в сфере исследований и разработок // Вестник Уральского федерального университета. Серия «Экономикаиуправление». 2011. №6. С. 139–151.
10. Богданова О.В., Ларионов А.В., Машинная кооперация как направление развития регионального рынка сельскохозяйственной техники // Вестник ФГОУ ВПО МГАУ. 2010. № 5 (44). С. 20–26.
11. Макаров А.М. Формирование клиентского капитала предприятия на основе маркетинга взаимоотношений с потребителями // Практический маркетинг. 2004. № 5. С. 19–25.
12. Макаров А.М., Иванов В.Н. Стратегическое партнерство с ВУЗом как инструмент развития промышленного предприятия // Инновации. 2008. № 4. С. 65–68.
13. Приходько Р.В. Научно-производственная кооперация в предпринимательских сетях // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 5, Экономика. 2006. № 1. С. 50–56.
14. Kosfeld M., von Siemens F.A. Competition, cooperation, and corporate culture // RAND Journal of Economics. 2011. vol. 42. № 1. P. 23–43.
15. Cremer J. Cooperation in ongoing organizations // Quarterly Journal of Economics. 1986. vol. 101. № 1. P. 33–50.
16. Fitzroy F.R., Kraft K. Cooperation, productivity, and profit sharing // Quarterly Journal of Economics. 1987. vol. 102. № 1.P. 23–36.
17. Hart O., Moore J. Contracts as reference points // Quarterly Journal of Economics. 2008. vol. 123. № 1. P. 1–48.
18. Mitchell V.L., Nault B.R. Cooperative planning, uncertainty, and managerial control in concurrent design // Management Science. 2007. vol. 53. №3. P. 375–389.
19. Хаммершмидт М., Макаров А.М. Щербак А.Д. Применение метода анализа среды функционирования (АСФ) для оценки эффективности деятельности бизнес-структур предприятия // Практический маркетинг. 2012. №3. С.15–21.
20. Зельберг С.И. Внутренняя экономика предприятия (опыт АК «АЛРОСА») // Экономическая наука современной России. 2002. № 3. С. 111–123.
21. Макаров А.М., Щербак А.Д., Салтыков Н.А. Влияние инновационного потенциала промышленной корпорации на оценку эффективности управления хозяйственным портфелем // Вестник УдГУ. № 3. 2012. С. 54–60.

**Enhancement of sustainable cooperative interactions establishment as a factor of manufacturing enterprises development**

**Kukaev I.S. postgraduate student**

**Udmurt State University**

**426034. Russia. Izhevsk. Universitetskaya st., 1/4**

**E-mail: ikukaev4phd@gmail.com**

The different methods of cooperative interactions analysis in the enterprises are studied. The theoretical and practical methods to analyze different aspects of sustainable cooperative interactions and their impact on development of manufacturing enterprises are shown.

**Keywords:**

Strategic management, cooperation, cooperative interactions, manufacturing enterprises development

***УДК 339.137.2***

***ББК У04***

***ГРНТИ 06.61.33***

**АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНЫХ ПОДХОДОВ К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТЕРРИТОРИЙ**

**Новокрещенова Наталья Александровна, аспирант**

**ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарёва»**

**430024 г. Саранск, ул. Т.Бибиной, 1/2-21**

**Электронный адрес: natnovok@rambler.ru**

**Новокрещенова Ольга Александровна, аспирант**

**ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный университет имени Н.П.Огарёва»**

**430024 г. Саранск, ул. Т.Бибиной, 1/2-21**

**Электронный адрес: nol55@yandex.ru**

Статья посвящена существующим подходам к анализу конкурентоспособности территорий. Авторами рассмотрены существующие индексы и рейтинги глобальной конкурентоспособности, также как и подходы к оценке конкурентоспособности города.

**Ключевые слова:**

Рейтинг глобальной конкурентоспособности, конкурентоспособность города, конкурентоспособность региона

В настоящее время существует большое количество разнообразных методик оценки конкурентоспособности территорий, которые можно рассматривать исходя из такой иерархии: страна (национальная экономика) – регион (штат, район, республика, округ) – город.

Наиболее известными исследованиями конкурентоспособности стран мира являются оценки, проводимые Всемирным Экономическим Форумом и Международным институтом развития менеджмента. До 1996 г. данные организации проводили исследование совместно, с 1996г. выпускают два независимых исследования. Всемирный Экономический Форум готовит ежегодный доклад и рейтинг глобальной конкурентоспособности – The Global Competitiveness Report, в рамках которого рассчитываются 2 индекса – Индекс глобальной конкурентоспособности (Global Competitiveness Index, GCI) и Индекс конкурентоспособности бизнеса (Business Competitiveness Index, BCI). Общий индекс на две трети складывается из результатов глобального опроса руководителей компаний и на одну треть из статистических данных и результатов исследований, осуществляемых международными организациями.

Международный институт развития менеджмента ежегодно проводит глобальное исследование конкурентоспособности стран мира – The World Competitiveness Yearbook. При расчете используются данные международных организаций, таких как ООН, ВТО, МОТ, МВФ, 57 партнерских институтов и других исследовательских организаций всего мира. При составлении общего итогового рейтинга используется такое соотношение: две трети – статистические показатели, одна треть – экспертные оценки.

Критерии, используемые при расчете данных двух индексов, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Критерии, используемые Всемирным экономическим форумом и Международным институтом менеджмента при оценке уровня конкурентоспособности стран

|  |  |
| --- | --- |
| Рейтинг Международного института развития менеджмента | Рейтинг Всемирного Экономического Форума |
| состояние экономики | качество институтов. |
| состояние деловой среды | макроэкономическая стабильность. |
| эффективность правительства, | здоровье и начальное образование. |
| состояние инфраструктуры | высшее образование и профессиональная подготовка. |
|  | эффективность рынка товаров и услуг. |
| эффективность рынка труда. |
| развитость финансового рынка. |
| инфраструктура. |

Показатели оценки конкурентоспособности стран и регионов разработаны также Всемирным банком. Индикаторы Всемирного банка оценивают текущую конкурентоспособность национальной экономики с монетарно-экономической точки зрения.

Основные рассматриваемые показатели:

1) Макро- и рыночная динамика экономики, финансовая динамика.

2) Инфраструктура и инвестиционный климат.

3) Человеческий и интеллектуальный капитал.

Важной особенностью системы индикаторов Всемирного банка является, в отличие от вышерассмотренных индексов, максимальное использование объективных статистических данных, без привлечения субъективных данных и результатов опросов мнения экспертов и руководящих кадров.

Еще одним зарубежным индексом оценки конкурентоспособности является Европейский индекс конкурентоспособности, предлагаемый Ассоциацией Р.Хаггинса.

Краткая характеристика, в которой заметны общие черты данных двух индексов, представлена в таблице 2.

Таблица 2

Общая характеристика индикаторов и показателей Всемирного банка и Ассоциации Р.Хаггинса.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Всемирный банк | | Ассоциация Р.Хаггинса | |
| Общая эффективность экономики | а) ВВП на душу населения  б) Стандартное отклонение в распределении доходов населения | Общее состояние экономики | а) ВВП на душу населения  б) Производительность труда  в) Текущий уровень безработицы  г) Средний уровень безработицы |
| Макро- и рыночная динамика | 1.Рост инвестиций и эффективности труда  2. Торговые показатели  3.Экспортная конкурентоспособность  4. Структура экспорта  5. Торговая политика  6.Государственное вмешательство в экономику | Развитие экономики знаний | а)Количество занятых в секторах биотехнологий и химической промышленности на 1000 жителей  б)Количество функционирующих компаний (подразделений компаний) в секторах биотехнологий и химической промышленности на 1000 жителей  в) Количество занятых в секторе ИКТ на 1000 жителей |
| Финансовая динамика | а)Дисконтированная стоимость внешнего долга  б)Средний уровень денежной массы (% ВВП)  в)Инфляция: среднегодовой прирост дефлятора ВВП | Эффективность труда в отдельных секторах | а)Эффективность государственного сектора  б) Эффективность частного сектора  в) Эффективность финансового сектора |
| Инфраструктура и инвестиционный климат | Физическая инфраструктура  Социо-политическая стабильность | Инфраструктура | а) Совокупная длина автомобильных дорог в пересчете на площадь  б) Совокупная длина автомобильных дорог в пересчете на одно транспортное средство  в) Совокупная длина железных дорог в пересчете на площадь |
| Человеческий и интеллектуальный капитал | а) Уровень грамотности  б)Уровень приема в учебные заведения первого, второго и третьего уровня  в)Уровень приема в технические учебные заведения второго уровня  г)Ожидаемая продолжительность жизни при рождении | Креативность экономики | а)Уровень занятости в научно-исследовательских разработках в бизнесе на 1000 жителей  б)Уровень занятости в научно-исследовательских разработках в государственном секторе на 1000 жителей  г)Уровень расходов на НИОКР в бизнес-секторе на душу населения |

Правильное сочетание различных источников информации в данных методиках дает возможность применения их на других уровнях территориально-экономических систем. В настоящий момент это наиболее известные методики, дающие оценку сильным и слабым сторонам стран мира.

Многие страны мира имеют собственные системы индикаторов конкурентоспособности. Они позволяют оценить конкурентоспособность отдельных территорий внутри страны – районов, регионов, штатов, республик и т.д. Например, департамент Промышленности и торговли Великобритании предлагает многомерный подход, в соответствии с которым измерение конкурентоспособности и мониторинг эффективности политики содействия конкурентоспособности проводится одновременно по всем направлениям с применением бенчмаркинга. В Малайзии конкурентоспособность регионов и предприятий рассчитывается по модели производственной функции на основе данных официальной статистики. Интересен опыт США в оценке конкурентоспособности штатов и метрополий. Для оценки используются 8 групп факторов, включающих оценку государственной политики, безопасности, инфраструктуры, технологии, политики в области охраны окружающей среды [3].

Среди подходов к оценке конкурентоспособности территорий следует отдельно выделить подходы, связанные с оценкой конкурентоспособности города. Проведение оценок конкурентоспособности городов относительно новое и интенсивно развивающееся направление.

Согласно М. Портеру, конкурентоспособность города – это экономическая категория, характеризующая способность территории достигать высокого и постоянно растущего уровня жизни за счет повышения производительности использования труда и капитала как действующими, так и новыми предприятиями - создателями добавленной стоимости [3].

Развернутое описание характеристик процессов, происходящих в конкурентоспособном городе, как положительных, так и отрицательных, дается С. Янсеном-Батлером. Он рассматривал следующие показатели:

* секторальная структура (преобладание доли услуг по сравнению с промышленностью);
* инновации;
* значение города, как центра принятия решений;
* высокотехнологичное производство и концентрация высококвалифицированной рабочей силы;
* классовая структура;
* возрастание значимости мест отдыха, культуры и достопримечательностей, услуг высокого уровня.

П. Кресл и Б. Сингх применяют группу индикаторов, которые в совокупности говорят о конкурентоспособности города: изменение суммарной добавленной стоимости в промышленности, розничного товарооборота и совокупной стоимости бизнес-услуг

П. Кресл выделяет два типа факторов конкурентоспособности города: экономические детерминанты (место расположения, факторы производства, инфраструктура, экономическая структура, городские достопримечательности и места отдыха) и стратегические детерминанты (эффективность органов управления, городская стратегия, социальное партнерство и институциональная гибкость).

Основные современные методики оценки конкурентоспособности городов, применяемые различными странами, представлены в таблице 3 [3].

Таблица 3

Показатели и индикаторы, используемые в различных методиках оценки конкурентоспособности городов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Методика | Критерии | Индикаторы |
| Рейтинг европейских городов профессора Лондонской школы экономики П. Чешира, Индекс новой экономики мегаполисов, разработанный американскими учеными Р.Д.Аткинсоном (Институт прогрессивной политики), П. Д. Готлибом (Центр региональных экономических исследований). | 1)«Знаниеёмкие» рабочие места.  2) Глобализация.  3)Экономическая динамика и конкуренция.  4)Переход к цифровой экономике.  5)Способность к технологическим инновациям. | 1.число менеджеров, профессионалов, технических специалистов и образованной рабочей силы.  2.индикаторы, измеряющие экспортную ориентацию производства города.  3. число быстрорастущих компаний «газелей», start-up бизнесов, компаний, осуществивших IPO.  4.уровень использования онлайн-услуг; зарегистрированные доменные имена «.com»; использование компьютеров в школах; развитие широкополосных телекоммуникационных услуг.  5.числа рабочих мест в области высоких технологий; численности ученых и инженеров, наличия патентов; расходов на НИОКР, инвестиций венчурного капитала. |
| Индекс креативности  Флорида в 2002 г. | 1.доля креативного класса.  2.«Teх-Пол Индекс» Института Милкена.  3. инновации.  4. разнообразие. | 1. число высоко образованных работников в различных отраслях (т.е., искусство, финансы, технологии).  2. рост и концентрация высокотехнологичного сектора относительно совокупного национального выпуска.  3. число патентов на человека.  4.толерантность по отношению мультикультурности и предпочтениям образа жизни. |
| Рейтинг Азиатского Института менеджмента.  Индекс качества жизни (журнал «ASIAWEEK»). | 1.Экономические возможности.  2.Возможности образования**.**  3.Окружающая среда и санитарная обстановка.  4.Охрана здоровья.  5.Транспорт и коммуникации.  6.Личная безопасность.  7.Стоимость жилья.  8. Досуг. | 1.уровень безработицы, рост ВВП, ежегодный уровень инфляции в городе, средний доход.  2.госрасходы на образование на человека, средний размер классов в начальной школе, численность студентов, обучающихся в вузах к населению.  3.Диоксид серы в воздухе (ПДК), наличие вредных примесей в воздухе – мг / куб.м.; доля населения, обеспеченных канализацией (%), парки на душу населения ( кв.м).  4.средняя продолжительность жизни, число больничных коек на 1000 населения.  5. количество автомобилей на 1 км городских дорог, наличие железнодорожного общественного транспорта, среднее время, чтобы добраться до работы, число телефонов за 1000 человек.  6. число преступлений на 10000 человек.  7.среднемесячная арендная плата за кв. метр, соотношение цены на жилье к доходу.  8.число кинотеатров за 100 000 человек; продолжительность отпусков и выходных дней в году, число телевизоров за 1000 человек. |
| Рейтинг The Reason Public Policy Institute (RPPI) в США. | лучшие для проживания города. | 1 местоположение города.  2. температурный режим.  3.показатели сервиса (медицина, транспорт, отдых и т. п.). |
| Отчет о глобальной конкурентоспособности городов Китайской Академией социальных наук (Ни Пэнфей) Университетом Бакнелл (США, П. K.Крейзи). | способность города к созданию богатства. | 1. ВВП на душу населения, 2. ВРП, 3. Производительность труда, 4. Число ТНК, имеющих штаб-квартиры в городе, 5. Число патентов, 6. Уровень цен, 7. Уровень экономического роста 8. Уровень занятости. |

В заключение следует отметить, что в отечественной теории и практике понимание, диагностика и формирование конкурентоспособности региона находятся в стадии становления, поэтому существует необходимость анализа и применения зарубежного опыта.

Каждая методика предполагает набор определенных показателей и индикаторов. Факторы, используемые для оценки, различаются в зависимости от цели, которую решает исследователь и от уровня территории. Например, если важным вопросом является вопрос привлечения трудовых ресурсов на территорию, то в основе показателей будут лежать социальные(уровень оплаты в регионе, обеспеченность жильем, социальные гарантии), при оценке привлекательности для инвесторов основную роль будут играть такие параметры, как состояние промышленной инфраструктуры, законодательство и т. п.

Но для того, чтобы провести полный анализ конкурентоспособности любой территории необходимо изучение комплекса индикаторов и в этом положительным примером являются индексы, разработанные Всемирным экономическим Форумом и Международным институтом развития менеджмента и сочетающие в себе анализ социальных и экономических показателей стран. В отчеты данных организаций входит также детальное описание сильных и слабых сторон стран, их конкурентные преимущества и недостатки. Это дает возможность странам не только адаптировать общую схему методик, но и использовать результаты для формирования политики экономического развития.

**Список литературы**

1. Индекс глобальной конкурентоспособности по версии Всемирного экономического Форума – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.weforum.org.
2. Индекс глобальной конкурентоспособности Международного института развития менеджмента. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.imd.org.
3. Логинова В. А. Современные подходы к оценке конкурентоспособности территориальных экономических систем / В. А. Логинова // Вестник ТОГУ. – 2008. – № 2 (9).
4. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью. Учебное пособие. / Е. И. Мазилкина, П Г. Маничкина. – М.: Омега-Л, 2009 г. – 328 с.
5. Радченко А. М., Зенченко С. В. К вопросу об оценке конкурентоспособности регионов / А. М. Радченко, С. В. Зенченко, // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. – 2010. – № 4 (25).– С.127-131.

**THE MODERN APPROACHES TO THE REGION COMPETITIVENESS ASSESSMENT**

**Natalia Novokreshchenova, PhD student,**

**Ogarev Mordovia State University,**

**430024, Saransk, T.Bibina st. 1-2-21,**

**E-mail: natnovok@rambler.ru**

**Olga Novokreshchenova, PhD student,**

**Ogarev Mordovia State University,**

**430024, Saransk, T.Bibina st. 1-2-21,**

**E-mail: nol55@yandex.ru**

The paper is concerned with the modern approaches to the region competitiveness assessment. The authors have discussed the existing indexes of the global competitiveness as well as the approaches to the city competitiveness assessment

**Keywords:**

The ratings of the global competitiveness, the city competitiveness, the region competitiveness

***УДК 502.131.1 + 658.567.1 : 622.323***

***ББК 20.1 + 30.69***

***ГРНТИ 87.23***

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ В СФЕРЕ УТИЛИЗАЦИИ НЕФТЕСОДЕРЖАЩИХ ОТХОДОВ**

**КАК ОСНОВА ЭКОЛОГИЧЕСКОЙ УСТОЙЧИВОСТИ**

**Осипова Мария Юрьевна, ассистент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»**

**614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29**

**Электронный адрес: osipova.mu@mail.ru**

**Вяткин Кирилл Андреевич, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский национальный исследовательский политехнический университет»**

**614990, г. Пермь, Комсомольский пр., 29**

**Электронный адрес: mr.viatkin@mail.ru**

Устойчивое развитие государства и региона базируется на первоочередном учете экологии в экономических стратегиях. Использование эколого-ориентированных технологий показывают неоспоримые преимущества: улучшение условий и качества жизни населения, увеличение добавленной стоимости, ВРП / ВВП, повышение конкурентоспособности страны и региона. Возникают потребности в развитии новых ресурсосберегающих технологий, в том числе и при утилизации нефтесодержащих отходах.

**Ключевые слова:**

Устойчивое развитие, экологические факторы устойчивого развития, экологические инновации, способы утилизации нефтезагрязненных грунтов

Вопросы обеспечения устойчивого развития на основе бережного использования наличных ресурсов, рационального природопользования, экологической безопасности производства, улучшения условий жизни населения являются ключевыми для достижения сбалансированного экономического роста отечественной экономики в целом и каждого региона в частности. Современные условия развития характеризуются необходимостью решения проблем в сфере управления инновационно-инвестиционной деятельностью при формировании и реализации экологических проектов, которые играют важную роль для достижения стратегической цели по переходу к устойчивому развитию.

Важной задачей экономической политики является создание благоприятных условий для внедрения различного вида инноваций, которые способствуют появлению дополнительных преимуществ в международной конкуренции. Ключевым условие перехода к устойчивому развитию является восприимчивость экономической системы к экологически ориентированным инновациям. Проведенный теоретический анализ позволил сформулировать авторское определение экологически ориентированных инноваций (экоинновации) – это коммерциализация комплекса научных знаний, воплотившиеся в виде новой или усовершенствованной экологически безопасной продукции (работ, услуг), новых технологиях, новых способах организации экологически чистого производства и управления, социальных программах, приносящие положительный синергетический эффект и имеющие благоприятные экологические последствия. Экологически ориентированные инновации отличаются от прочих инноваций, прежде всего тем, что они продуцируют дополнительный внешний эффект. Таким образом, экоинновации обеспечивают взаимодействие между экономическим развитием и сохранением окружающей среды, движение общества в русле принципов устойчивого развития. Определено, что в современных условиях одним из серьезнейших факторов, ограничивающих развитие и внедрение процесса инновационной деятельности является недостаток финансовых ресурсов.

Актуальность управления инновационно-инвестиционной деятельностью экологоориентированных проектов связана как с существующими в России разбалансированным состоянием эколого-экономического развития, сохраняющимися тенденциями ресурсоемкого производства, так и отсутствием необходимого спроса производства на экологические проекты, их неэффективной структурой и нехваткой инвестиционных средств. Особенностью экоинноваций является государственное регулирование инновационной деятельности в данной сфере: именно государство должно создать условия для приоритетного внедрения экологически ориентированных инноваций.

Цели рационального использования природных ресурсов непосредственно реализуются через определение экономической сущности привлечения, использования и утилизации данного вида ресурсов. Основную цель устойчивого развития социально-экономической системы можно обозначить как сохранение и приращение достигнутого уровня, выраженного в валовом национальном (региональном) продукте, полученного за счёт понимания рыночных условий привлечения ресурсов.

Необходимо при построении инновационно-инвестиционной деятельности учитывать следующие взаимодополняющие положения условий использования ресурсов:

- природные ресурсы ограниченны, невосполнимы, что задаёт тенденцию к росту их стоимости;

- использование природных ресурсов должно осуществляться на условиях комплексного развития производительных сил и производственных отношений, необходимо использовать инновационные технологии сбережения и повторного использования ресурсов, постоянно совершенствовать технологические процессы;

- утилизация отработанных природных ресурсов должна восприниматься не как дополнительная статья затрат, а как возможность формирования дополнительного синергетического дохода социально-экономической системы, поэтому необходимо разрабатывать и реализовывать программы природоохранных мероприятий, снижая нагрузку на окружающую среду.

Таким образом, природные ресурсы, как адаптивный инструмент управления темпами развития социально-экономических систем, позволяет повысить сбалансированность развития пространственных экономических систем.

В таблице 1 приведены основные показатели охраны окружающей среды в России за период с 2005 по 2012 гг. [5].

Таблица 1

Основные показатели охраны окружающей среды в России

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 |
| Выбросы загрязняющих атмосферу веществ от стационарных и передвижных источников загрязнения, млн. т. | 35,8 | 35,5 | 35,5 | 34 | 32,8 | 32,4 | 32,6 | 32,5 |
| Сброс загрязненных сточных вод, млрд. м3 | 17,7 | 17,5 | 17,2 | 17,1 | 15,0 | 16,5 | 16,0 | 15,7 |
| Образование отходов производства и потребления, млрд. т. | 3,0 | 3,5 | 3,9 | 3,9 | 3,5 | 3,7 | 4,3 | 5,0 |
| Объем затрат на охрану окружающей среды, млрд. руб. | 233,9 | 259,2 | 295,2 | 368,6 | 343,4 | 372,4 | 412,0 | 432,3 |
| Объем затрат на охрану окружающей среды в процентах к ВВП | 1,1 | 1,0 | 0,9 | 0,9 | 0,9 | 0,8 | 0,8 | 0,7 |

Как видно из таблицы 1 объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу постоянно снижается и в 2012 г. составил 32,5 млн. т. Сохранение подобной динамики позволило в рамках исследования построить линию тренда с 2003 до 2020 гг. заданную линейным уравнением имеющим вид: у = -0,5726х+36,464 при коэффициенте аппроксимации R2=0,8696. Таким образом, в 2020 г. объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу не должен превышать 28 млн. т. Однако, по данным Росстата в течение января-сентября 2013 г. службами мониторинга природной среды Росгидромета зафиксирован 41 случай высокого загрязнения атмосферного воздуха (более 10 ПДК), что выше аналогичных показателей 2012 г. на 36,7 %.

Показатели сброса загрязненных сточных вод имеют тенденцию к снижению, в 2012 г. они составили 15,7 млрд. м3, что ниже аналогичного показателя в 2005 г. на 2 млрд. м3. Сохранение подобной динамики позволило в рамках исследования построить линию тренда с 2003 до 2020 гг. заданную логарифмическим уравнением: у = -1,064 ln(х)+17,998 при коэффициенте аппроксимации R2=0,6155. Таким образом, в 2020 г. объем сброса загрязненных сточных вод должен превышать 16 млрд. м3. По данным Росстата в течение января-сентября 2013г. отмечено 15 случаев аварийного загрязнения водных объектов.

Линию тренда образования отходов производства и потребления в целом по России можно задать экспоненциальным уравнением имеющим вид: у = 3,0203е0,0517х при коэффициенте аппроксимации R2=0,6917. Как следует из таблицы 1, образование отходов постоянно растет, их увеличение в 2012 г. по сравнению с 2005 г. составило 2 млрд. т. и при сохранении подобной тенденции к 2020 г. объем отходов превысит 7 млрд. т.

Как видно из таблицы 1 объем затрат на окружающую среду постоянно увеличивается: в 2005 г. расходы бюджета РФ составили 233,9 млрд. руб., а в 2012 г. они выросли до 432,3 млрд. руб., таким образом, рост расходов на восстановление окружающей среды составил 184,8 %. Сохранение подобной динамики позволило в рамках исследования построить линию тренда с 2005 до 2020 гг. заданную линейным уравнением имеющим вид: у= 28,086х+213,24 при коэффициенте аппроксимации R2=0,9366.Однако объем затрат на охрану окружающей среды в процентах к ВВП имеет тенденцию к снижению: в 2005 г. доля расходов составила 1,1 % к ВВП, а в 2012 г. – всего 0,7 % к ВВП. На рисунке 1 представлена структура затрат на охрану окружающей среды по РФ с 2003 по 2012 гг. [5].

Рис.1. Затраты на охрану окружающей среды по России с 2003 по 2012 гг. (в фактически действовавших ценах; млрд. руб.)

Из рисунка 1 следует, что наибольшую долю в структуре затрат занимает очистка сточных вод (в 2003 г. – 44,2 %, в 2009 г. – 47,2, в 2012 г. – 43,4 %), в два раза меньше средств расходуется на охрану атмосферного воздуха и проблемы изменения климата (в 2003 г. - 21,4 %, в 2012 г. – 20,7 %), в среднем почти 12 % занимают прочие расходы (2003 г. – 13,1 %, в 2012 г. – 15,1 %), доля затрат на обращение с отходами и защиту и реабилитацию почвы составляет в среднем за рассматриваемый период соответственно 10,1 % и 6,1 % (в 2012 г. – соответственно 8,4 % и 8,3 %), сохранение биоразнообразия и среды обитания составляет в среднем 5,9 % от всех расходов бюджета (в 2003 г. – 6,9 %, в 2011 г. – 3,3 %).

Инвестиционный климат является одним главных факторов общеэкономической ситуации. Подъему экономики в значительной степени в условиях кризиса, способствует эффективная инвестиционная деятельность, которая является важным рычагом поддержки экономики государства. Инвестиционная ситуация в России на данном этапе ее экономического развития характеризуется, с одной стороны, поворотом экономики в сторону выхода из кризисной ситуации, а с другой, отсутствием в достаточном количестве инвестиций. Задачи экономического и социального развития общества должны определяться с учетом и экологического фактора, что требует пересмотра и существенного изменения приоритетов и целей экономического развития, кроме того, необходимо пересмотреть направления инвестиционной политики и научно-технического прогресса, т. е. все программы развития экономики должны быть ориентированы на ее рост с учетом экологической составляющей.

Для улучшения сложившегося положения на территории Российской Федерации и перехода от техногенного типа развития экономики к устойчивому, необходимо не только интегрирование экономики и экологии, но и создание принципиально новых эколого-экономических нормативов, позволяющих улучшать экологическое состояние в совокупности с ростом экономики в каждой отрасли. Однако, причиной для внедрения любой экологической инновации для предприятий-природопользователей, является стремление к получению более высокой прибыли от внедрения инвестиций в природоохранные мероприятия. Экологизация производства может и должна осуществляться тогда, когда традиционные варианты получения прибыли не дают ожидаемых высоких результатов. Необходим поиск новых направлений развития производства, в том числе и за счет экологических инноваций, как ключевого фактора устойчивого социально-экономического развития.

Утилизация отходов путем захоронения на полигонах содержит в себе следующие негативные последствия:

- дополнительное загрязнение окружающей среды;

- изъятие их экономического оборота земли, которая необходима для новых захоронения отходов;

- в отходах содержится ресурсы, которые возможно в дальнейшем использовать производстве.

Поэтому необходим поиск таких средств утилизации отходов, которые могли решить вышеперечисленные проблемы.

В рамках данного исследования рассмотрены различные подходы к способам утилизации нефтезагрязненных грунтов: биоремедиация и термическая утилизация.

Процессы добычи, переработки, транспортировки и дальнейшего использования нефтепродуктов на прямую связаны с образованием отходов, которые необходимо утилизировать. Федеральный закон № 7-ФЗ от 10.01.2002 г. (ред. от 02.07.2013) статья 77 «Об охране окружающей природной среды» гласит, что лица, причинившие вред окружающей среде обязаны возместить его в полном объеме в соответствии с утвержденными таксами и методиками исчисления размера вреда окружающей среде, а при их отсутствии исходя из фактических затрат на восстановление нарушенного состояния, с учетом понесенных убытков. В Кодексе РФ об административных правонарушениях № 195-ФЗ от 30.12.2001 г. (ред. от 05.11.2013 г.) статьи 8.2, 8.7, 8.10 установлены штрафы, которые при нерациональном использовании недр могут достигать 1 млн. руб. [4]. В связи с этим, многие нефтедобывающие компании ищут наиболее дешевые способы утилизации нефтесодержащих отходов.

Основным видом загрязнения окружающей среды нефтедобывающими организациями является разлив нефти на грунт и почву, полученные при этом нефтезагрязненные грунты должны быть ликвидированы и утилизированы в соответствии с нормами качества окружающей природной среды. Детоксикация нефтесодержащих отходов направлена на восстановление почв: снижение до безопасного уровня содержания загрязняющих веществ, восстановление развития в субстрате биологических процессов, рост растений.

Объектами утилизации являются:

- нефтезагрязненный грунт, собранный с мест аварийных разливов нефти, а также образовавшийся при эксплуатации скважин и нефтепроводов;

- твердые отходы переработки жидких нефтеотходов или нефтешлам из аварийно-технологических амбаров или шламонакопителей после высвобождения от жидкой фазы.

Можно выделить следующие основные способы утилизации нефтезагрязненных грунтов: биоремедиация и термическая утилизация. Процесс биоремедиации основан на активизации естественной деструкции углеводородов путем внесения минеральных и органических удобрений, а так же биопрепаратов на основе естественной микрофлоры загрязненного и очищаемого грунта [1,2,3]. Обработка нефтесодержащих отходов по технологии биоремедиации должна производится ежегодно согласно производственным методикам биопрепаратами и удобрениями. В качестве удобрений используется естественный (природный) органический субстрат, например: торф, хорошо гумусированная почва, растительные остатки. Использование органических удобрений осуществляется в целях улучшения водно-воздушного режима субстрата, подлежащего биообработке и стимулированию разложения нефти микрофлорой. Процесс утилизации нефтезагрязненного грунта по технологии биоремедиации происходит в течение 3-7 лет в зависимости от степени загрязнения грунта.

Термическая обработка нефтезагрязненных грунтов выполняется на специализированной установке (УТ-2С), работа которой основана на разложении нефтесодержащих отходов при высокой температуре без доступа воздуха. Установка выполнена из отдельных функциональных блоков, что обеспечивает максимальную плотность компоновки и вероятность доступа к аппаратам для их обслуживания и ремонта. Установка УТ-2С позволяет выполнить весь комплекс работ, начиная со стадии подготовки исходного сырья и заканчивая операцией по охлаждению и складированию утилизированного грунта.

Процесс переработки можно представить следующими этапами: загрязненный материал поступает в смеситель, где происходит его разрыхление, затем в муфельной печи материал, подвергается термическому воздействию при температуре 400-700 oC. Такая высокая температура достигается в процессе сжигания мазута в топке дожигания на начальной стадии работы установки, по достижению заданной температуры подача дизельного топлива прекращается, далее для обогрева реторты используются дымовые газы. В связи с отсутствием в печи воздуха происходит стабильный процесс разложения нефтесодержащих фракций. Отработанные дымовые газы с печи откачиваются дымососом и отводятся на дымовую трубу. Время утилизации одной тонны нефтезагрязненного грунта составляет 1-2 часа в зависимости от выбранного режима производительности установки.

Расчет эффективности проведения биоремедиации и термической утилизации нефтезагрязненных грунтов основывается на следующих критериях:

- степень очистки нефтезагрязненного грунта;

- себестоимость утилизации одной тонны нефтезагрязненного грунта;

- экологический фактор утилизации (промышленные выбросы в атмосферу) [4];

- время на утилизацию нефтезагрязненного грунта.

Степень очистки рассчитывается как отношение начальной степени загрязнения нефтезагрязненного грунта (до очистки) к конечной, т.е. после очистки. Для определения степени очистки грунта в процессе биоремедиации необходимо взять количественные химические анализы проб с различных рабочих зон полигона для захоронения отходов. Измерения степени загрязнения количества нефтесодержащих отходов в 1 кг грунта проводились с использованием электронных весов GR-200 (см. табл. 2).

Таблица 2

Результаты количественных химических анализов проб почвы при проведении детоксикации по технологии биоремедиации

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Точки отбора проб | Количество нефтесодержащих отходов в грунте, мг/кг | | | |
| Исходный грунт | Время обработки, годы | | |
| 1 | 2 | 3 |
| 1 | Рабочая зона №1 | 35360 | 18780 | 16620 | 15800 |
| 2 | Рабочая зона №2 | 34130 | 19920 | 14710 | 12740 |
| 3 | Рабочая зона №3 | 28700 | 21020 | 17320 | 13700 |

Как следует из таблицы 2, при проведении количественного химического анализа отмечена значительная интенсивность нейтрализации отходов после первой обработки, после второй и третьей обработки темп снижения эффективности очистки замедляется. Таким образом, за рассматриваемый трехлетний период в процессе биоремедиации степень очистки грунта составила в среднем 56,8 %, при максимальном значении на 2 рабочей зоне (62,7 %).

Термический способ с помощью специализированной установки УТ-2С показал следующие результаты (см. табл. 3)

Таблица 3

Результаты количественных химических анализов проб почвы при проведении детоксикации по технологии термической утилизации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № п/п | Вид нефтезагрязненного грунта | Количество нефтесодержащих отходов в грунте, мг/кг |
| 1 | Исходный грунт | 76400 |
| 2 | Грунт после теормообработки | 400 |

На основании данных таблицы 3 можно сделать вывод, что степени очистки при проведении детоксикации по технологии термической утилизации составила 99,5%, что значительно превышает степень очистки по технологии биоремедиации.

Следующий показатель, который необходимо учесть для расчета эффективности утилизации нефтезагрязненных грунтов – это себестоимость утилизации. Она рассчитывалась исходя из отношения полных затрат на каждый способ утилизации к количеству утилизируемого грунта. К постоянным издержкам процесса биоремедиации относится аренда участка (в рассматриваемом случае 9 гектар), покупка и аренда спецтехники, используемой при обработке грунта. Переменные издержки включают фонд оплаты труда рабочих, затраты на топливо, химические реагенты, удобрения, амортизационные отчисления (см. табл. 4). Причем, одна условная единица равна стоимости аренды 10 гектара земли.

Таблица 4

Издержки при проведении детоксикации почв по технологиям термической утилизации и биоремедиации (усл. ед)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид издержек | Технология термической утилизации | Технология биоремедиации |
| Всего постоянных издержек | 7,4 | 28,3 |
| в том числе:  аренда земельного участка | 0,9 | 0,1 |
| специальные установки | - | 25 |
| специальная техника | 6,5 | 3,2 |
| Всего переменных издержек | 16,63 | 12,84 |
| в том числе:  фонд зарплат | 1,28 | 1,16 |
| топливо | 1,73 | 10,74 |
| химические реагенты | 2,11 | - |
| удобрения | 10,73 | - |
| амортизационные отчисления | 0,78 | 0,94 |
| Общие издержки | 24,04 | 41,14 |

Из таблицы 4 видно, что к постоянным издержкам процесса термической утилизации относятся стоимость аренды земельного участка (1 гектар), стоимость спецтехники и установки термической утилизации грунтов УТ-2С. К переменным издержкам - фонд оплаты труда рабочих, затраты на топливо и амортизационные отчисления. Производительность установки за рассматриваемый временной период составит 26100 тонн. Для технологии биоремедиации нефтезагрязненных грунтов требуется участок в 9 гектар, максимальное количество утилизируемого грунта составит 11700 т. Производительность установки за рассматриваемы трех летний период равна 26100 т. Себестоимость одной тонны нефтезагрязненных грунтов, исходя из таблицы за трех летний период составит по методу биоремедиация 0,005 усл. ед., по термическому методу - 0,0026 усл. ед., в относительных единицах – 1 и 0,52 соответственно.

При утилизации нефтезагрязненного грунта количество выделяющихся загрязняющих веществ в атмосферный воздух не должно превышать предельно допустимую концентрацию. На полигоне для утилизации нефтезагрязненного грунта, проведен количественных химических анализов промышленных выбросов с помощью спектрофотометра ПЭ 5300 В при атмосферном давлении, температуре окружающей среды 13 oC. Результаты измерений приведены в табл. 5.

Таблица 5

Результаты количественных химических анализов атмосферного воздуха при проведении детоксикации почв

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Концентрация газа в воздухе, мг/м3 | | | |
| Наименование | Технология термической утилизации | Технология биоремедиации | ПДК |
| 1 | Диоксид азота | 0,02 | 0,027 | 0,2 |
| 2 | Оксид азота | - | 0,004 | 0,032 |
| 3 | Оксид углерода | - | 0,013 | 0,384 |
| 4 | Оксид серы | - | - | 0,5 |

Как следует из таблицы 5, по совокупности промышленных выбросов после утилизации нефтезагрязненного грунта по технологиям утилизации относительный экологический фактор (соотношение концентрации загрязняющего вещества к ПДК) составляет для технология термической утилизации 0,1 и для технология биоремедиации 0,293 [4].

Для рассматриваемых способов утилизации нефтезагрязненных грунтов по критерию времени на утилизацию были приравнены общие издержки двух технологий. Таким образом, по технологии биоремедиации стоимость утилизации 11700 тонн нефтезагрязненных грунтов за минимальный срок (3 года) составит 59,08 усл. ед. Время термической обработки при тех же общих издержках составит 2,28 лет, что в относительных единицах по технологии биоремедиации – 1,0, по технологии термической утилизации – 0,44.

Для сравнения методов необходимо указанные критерии привести либо к классу «позитивных», либо к классу «негативных» факторов. Себестоимость, временной и экологический факторы являются негативными, т.е. с их ростом экономическая и экологическая эффективность процесса детоксикации снижается, а с увеличением степени очистки, наоборот, растет. Поэтому для дальнейшего анализа степень очистки представлена в виде обратного показателя - доли остаточных отходов. Этот показатель для биоремедиации составляет 44,78%, а для термической утилизации – 0,5%.

Проведенный анализ позволяет сделать ряд выводов. Термическая утилизация нефтезагрязненных грунтов является наиболее эффективным методом утилизации, качество очистки загрязненного грунта значительно выше по сравнению с технологией биоремедиации, себестоимость и время утилизации одной тонны нефтезагрязненных грунтов в среднем ниже в 2 раза, чем при использовании технологии биоремедиации. Однако количество промышленных выбросов при работе установки УТ-2С в три раза выше, чем при использовании технологии биоремедиации, однако она не превышает предельно допустимую концентрацию. Таким образом, технология термической утилизации нефтезагрязненных грунтов показала наибольшую эффективность по ряду критериев, однако она требует значительных инвестиций. При необходимости утилизации большого количества отходов, в частности асфальтеносмолопарафиновых отложений, технология с использованием термической установки окажется более рентабельной.

Подводя итог необходимо отметить, что формирование стратегического подхода к решению вопросов управления рациональным природопользованием и ресурсосбережением предполагает создание и применение в практической деятельности комплексной методики исследования возможностей перевода экономики на принципы экологической безопасности, рационального природопользования и охраны окружающей среды.

Данная методика должна включать:

- исследование основных тенденций перевода экономики на принципы рационального природопользования, выявление проблем и барьеров в развитии российской экономики в данном направлении;

- формирование приоритетных областей развития ресурсосбережения и в первую очередь создание передовых технологий и техники;

- выявление и оценку результативности деятельности органов государственной власти и управления в области охраны окружающей среды, рационального природопользования.

Разработка конкретного перечня критериев и показателей оценки результативности государственной политики в сфере природопользования и охраны окружающей среды позволит повысить эффективность управления ресурсосберегающими процессами и мероприятиями и обеспечить их практическое применение. Разработка стратегии экологического развития и построение базовой теоретической и экономико-математической модели стратегического управления экономикой на основе принципов рационального природопользования и охраны окружающей среды с учетом институциональных и инновационных факторов развития позволит с достаточно высокой степенью вероятности строить прогнозы развития этих процессов как в экономике в целом, так и в ее отдельных секторах (по отдельным видам ресурсов: недра, леса, водные ресурсы, энергопотребление, человеческие ресурсы и т.д.), а также разрабатывать комплекс мероприятий по повышению качества реализации государственных функций в области природоохранной деятельности и рационального использования ресурсов. С помощью инструментов воздействия региональные органы власти смогут активно влиять на процессы природопользования, создадут стимулы для рационального природопользования и охраны окружающей среды со стороны природопользователей и производителей товаров и услуг.

Современный стратегический подход к управлению рациональным природопользованием должен учитывать тенденции усиления роли инновационных факторов развития. Поэтому инновационная деятельность, в том числе в области природоохранной деятельности должна стать основой стратегической политики всех хозяйствующих субъектов: населения, предприятий, региональных властей и государства в целом. Таким образом, устойчивое развитие и рациональное природопользование невозможно без реформирования структуры экономики в направлении экологической безопасности и бережного расходования всех имеющихся ресурсов, что, в свою очередь, предполагает широкое внедрение инноваций во всех областях и сферах деятельности и в социально-экономических системах всех иерархических уровней. При этом ключевым элементом управления любой экономической системой в настоящее время является наличие надежных и качественных инструментов оценки основных показателей развития системы и достигнутых результатов, возможность их сравнения с другими субъектами и с плановыми показателями, а также возможность постоянного контроля динамики и направлений изменения ключевых показателей развития.

**Список литературы**

1. Macnaughton S. J., Stephen J. R., Chang Y. J., White D. C., Venosa A. D., Davis G. A. Microbial population changes during bioremediation of an experimental oil spill//Applied and Environmental Microbiology. 1999. T. 65. № 8. C. 3566-3574.
2. Margesin R., Hämmerle M., Tscherko D. Microbial activity and community composition during bioremediation of diesel-oil-contaminated soil: effects of hydrocarbon concentration, fertilizers, and incubation time//Microbial Ecology. 2007. Т. 53. № 2. С. 259-269.

3. Rowsell S. Analysis of cold-temperature crude oil-degrading bacterial communities//2004 University of Calgary (Canada)

4. КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – Электрон. ст. – Б.м., Б.г. – Режим доступа к ст.: http:// http://www.consultant.ru (дата обращения 07.11. 2013 г.).

5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики. - [Электронный ресурс]. – Электрон. ст. – Б.м., Б.г. – Режим доступа к ст.: http:// www.gks.ru (дата обращения 01.11. 2013 г.).

6. Погребняк Р.Г., Потрубач Н.Н. Ресурсосбережение в стратегии устойчивого развития России.// Микроэкономика. 2008. Т. 8. С. 5-14.

**STRATEGIC MANAGEMENT OF INNOVATION AND INVESTMENT ACTIVITY IN UTILIZATION OF OIL WASTE AS THE BASIS FOR ENVIRONMENTAL SUSTAINABILITY**

**Osipova Maria Y., assistant**

**Perm National Research Polytechnic University**

**614990, Perm, Komsomolsky ave., 29**

**Е-mail: osipova.mu@mail.ru**

**Vyatkin Kirill A., student**

**Perm National Research Polytechnic University**

**614990, Perm, Komsomolsky ave., 29**

**Е-mail: mr.viatkin@mail.ru**

Stable development of government and region is based on accounting of the ecology in the economic strategy. Using of oriented technologies shows undeniable advantages: increase of living conditions and quality of life,increase the added value, GRP/GDP, increase of the competitiveness of the country and the region. There are needs in creation and development new saving technologies in different spheres, including utilization of oil wastes.

**Keywords:**

Sustainable development, environmental factors of sustainable development, environmental innovations, technologies of utilization oil-polluted soils.

***УДК339.924***

***ББК 65.9(2Рос)8***

***ГРНТИ*** [***06.51.51***](http://grnti.ru/?p1=06&p2=51&p3=51)

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЕЖДУНАРОДНЫМ ЭКОНОМИЧЕСКИМ ПАРТНЁРСТВОМ**

**Ратнер Артём Витальевич, стажёр-исследователь,**

**ФГБУН Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук,**

**620014, г. Екатеринбург, ул. Московская, 29**

**Электронный адрес: aratner@inbox.ru**

Управление внешнеэкономическими связями регионов России становится всё более актуальным, в связи с усилением глобализации и международной интеграции. Предлагаемая методика решения проблемы учитывает сложную структуру внешнеэкономических связей региона. Предлагается оценивать все сферы данных связей, и на основе оценки выявлять факторы для SWOT-анализа – сильные и слабые стороны региона страны и возникающие перед ним возможности и угрозы – в контексте влияния международных экономических интеграционных связей на его социально-экономическое развитие. Данный анализ позволяет предложить обобщённые стратегии оптимизации внешнеэкономических связей региона.

**Ключевые слова:**

Международные экономические интеграционные связи региона, управление связями, структура связей, анализ связей, SWOT-анализ, стратегии развития связей

Публикация подготовлена в рамках программы «Факторы и механизмы акселерации социально-экономического развития регионов России» (№12-С-7-1007).

Постановка проблемы такова, что каждый регион России ведёт внешнеэкономическую деятельность в лице его хозяйствующих субъектов. При этом по степени открытости по отношению к мировому хозяйству выделяют 2 типа регионов:

* регионы-экстраверты (ориентированы на внешние рынки);
* регионы-интраверты (ориентированы на внутренний рынок страны) [1, c. 78-81].

В настоящее время, с учётом интенсификации глобализации мировой экономики, с углублением международной экономической интеграции, усиливаются и внешнеэкономические связи регионов стран, в том числе и России. В частности, такому усилению способствует вступление России во Всемирную торговую организацию, а также усиление интеграции на площадке Евразийского экономического сообщества.

Внешнеторговый оборот многих регионов стабильно растёт. Так, в Свердловской области, он вырос в 2000-2010 гг. более чем в 3 раза (табл. 1).

Таблица 1

Динамика внешнеторгового оборота Свердловской области в 2000-2010 гг. [2]

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2000 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 |
| ВТ-оборот региона, млн дол. | 3210 | 4281 | 6225 | 7469 | 9493 | 11566 | 14047 | 9616 | 11692 |

При этом каждый регион имеет широкий спектр форм внешнеэкономических связей: внешнюю торговлю, иностранные инвестиции, внешнюю трудовую миграцию, обмен технологиями, международное кооперационное сотрудничество и др. Внешнеэкономическая политика очень важна, в свете того, что она касается удовлетворения текущих и перспективных потребностей экономики страны, обеспечения повышения конкурентоспособности отечественной продукции на мировом рынке [3, с. 153-164]. Методическим обеспечением регулирования внешнеэкономической деятельности региона занимаются многие исследователи [см., например: 5], однако, вопрос об учёте всех её сфер при этом остаётся открытым.

В данном контексте представляется актуальным предложить методику стратегического управления международным экономическим партнёрством региона страны.

Методика решения проблемы предполагает разработку инструмента управления всем спектром внешнеэкономических интеграционных связей региона страны. Для этого необходимо, как первое, выделить данные сферы внешнеэкономических связей.

В этом ракурсе необходимо указать, что международное экономическое партнёрство понимается как международные экономические отношения, характеризующиеся институциональной и процессной стороной. Процессная составляющая этих отношений предполагает перемещение между странами товаров и услуг, рабочей силы различной степени квалификации, капитала и технологий. Институциональная сторона характеризует создание институтов, регулирующих это перемещение (рис. 1).

Трансграничное перемещение товаров и факторов производства

Институциональная составляющая экономической интеграции

**Компоненты**

**МЭО**

**Сферы**

**проявления**

Внешняя торговля

Иностранные инвестиции

Международная трудовая миграция

Международный обмен технологиями

**Международные экономические отношения (МЭО)**

Согласование экономической политики

Сотрудничество в образовании и науке

Институциональное оформление интеграции

Международная промышленная кооперация

Рис.1. Типология сфер проявления международных экономических отношений

Представляется, что инструментом стратегического управления внешнеэкономическими интеграционными связями региона может послужить метод SWOT-анализа, т.е. анализ экзо- и эндогенных факторов развития экономических интеграционных связей региона, формирование типовых стратегий и выработка мероприятий по их реализации. SWOT-анализ подходит потому, что представляет собой метод стратегического планирования, который часто используется в бизнесе – для оценки факторов, влияющих на проект или предприятие. Но так как метод SWOT-анализа в общем виде не содержит экономических категорий, то он может быть применён не только к предприятиям или проектам, но и к странам и их регионам.

Итак, SWOT-анализ как метод предполагает выделение цели и выявление факторов, способствующих или препятствующих её достижению. В случае решения поставленной проблемы, объектом анализа является регион страны, а целью – развитие экономических интеграционных связей данного региона, благоприятно влияющее на его социально-экономическое развитие.

Факторы SWOT-анализа делятся на:

* экзогенные (если объектом анализа выступает регион, то это – факторы внешней среды региона, т.е. не зависящие от него);
* эндогенные (факторы внутренней среды региона, т.е. зависящие от региона).

Экзогенные факторы будут включать:

* возможности, предоставляемые региону внешней средой;
* угрозы для региона, проистекающие от внешней среды.

Эндогенные факторы будут включать:

* сильные стороны региона;
* слабые стороны региона.

Таким образом, в данном случае SWOT-анализа будет представлять собой анализ слабых и сильных сторон региона страны, а также возможностей и угроз, – в плане влияния его внешнеэкономических связей на его социально-экономическое развитие. Сильные и слабые стороны региона необходимо выделять на основе количественного и качественного анализа внешнеэкономических связей региона, в том числе их институциональной и процессной компонент, упомянутых на рис. 1.

Предполагается, что на уровне региона страны институциональная сторона его международных экономических интеграционных связей выражена через: а) соглашения об интеграционном сотрудничестве со странами определённых групп стран; б) проведение в данном региона мероприятий с участием стран выбранного интеграционного объединения (группы стран). Данные соглашения об интеграционном сотрудничестве включают ряд сфер действия, в том числе связанных с экономикой. В рамках данных сфер предпринимаются определённые меры. Необходимо анализировать, какое влияние они оказывают на социально-экономическое развитие региона. Что касается проведения в конкретном регионе мероприятий с участием стран выбранного интеграционного объединения (группы стран), то данные мероприятия дают косвенный и отложенный во времени эффект для развития определённых видов инфраструктуры в регионе – строительной, транспортной, гостиничной, а также рекламной. В частности, они позволяют продвигать продукцию местный отраслей промышленности, а также местный туристический продукт.

В разрезе процессной компоненты внешнеэкономических связей региона страны необходимо анализировать объёмы внешней торговли, сальдо торговли, её товарную и географическую структуру в динамике. В рамках товарной структуры необходимо выделять торговлю товарами наиболее значимыми (первой необходимости). Необходимо отметить уровень передела экспортируемой и импортируемой продукции и, таким образом, сырьевой ориентации региона. В ходе анализа необходимо отмечать:

* к примеру, если сальдо внешней торговли отрицательное, то это неблагоприятно, так как в этом случае регион вынужден брать валюту у государства, т.е. федерального центра;
* чем выше уровень диверсификации экспорта и импорта региона по товарам и по странам, тем благоприятнее для региона, так как тогда зависимость от конъюнктуры мировых товарных рынков ниже;
* направленность экспорта региона (если она – сырьевая, то это неблагоприятно; если немалую долю экспорта занимает продукция с высокой степенью добавленной стоимостью, т.е. переработки, то это благоприятно) и импорта региона (обратная ситуация, чем с экспортом);
* откуда субъект берёт такие сырьевые товары первой необходимости, как продовольствие и топливо, – в пределах России или из-за рубежа? (это определяет стратегическую экономическую безопасность региона: если эти продукты в основном берутся из-за рубежа, то растёт ресурсозависимость региона от внешнего мира);
* как у региона развиты другие формы внешнеэкономических связей (ВЭС) (например, международный туризм, в том числе выездной и въездной и др.)? [касательно анализа экспортного потенциала региона см.: 4, с. 8]
* На основании анализа данных индикаторов необходимо ответить на вопросы, проясняющие влияние ВЭС на достижение целевых показателей социально-экономического развития региона [см., например: 8, с. 75-78]:
* Не угрожают ли ВЭС региона его безопасности (в частности, экономической)?
* Какой вклад вносят ВЭС региона в развитие его экономики (т.е. в рост валового регионального продукта (ВРП), промышленного производства, в приток инвестиций, в развитие высокотехнологичных производств, рост уровня жизни населения, улучшение демографической ситуации)? При этом, если ВЭС, например, положительно влияют на приток инвестиций в регион, направляются ли эти инвестиции в основном в реальный сектор или в сектор услуг? Что касается демографической ситуации, то здесь необходимо ответить на следующие вопросы: Не способствуют ли ВЭС региона росту безработицы? Способствуют ли они закрытию «горящих» вакансий? Увеличивают ли они долю трудоспособного населения?

Итак, факторы (т.е. параметры) SWOT-анализа формируются на основе количественного и качественного анализа компонент внешнеэкономических связей региона страны. Важно то, что данное влияние может быть как положительным, так и отрицательным, что должно найти отражение в результатах анализа компонент.

Поиск комбинаций факторов и построение на их основе *типовых стратегий участия региона страны в международных экономических интеграционных процессах*

Выработка *комплекса мероприятий* в области МЭО для реализации данных стратегий

**По сферам проявления институциональной составляющей МЭО:**

* международная промышленная кооперация (ведение мониторинга потенциальных проектов кооперации и др.);
* институциональное оформление МЭИ (заключение соглашений об интеграционном сотрудничестве с органами власти др. регионов стран интеграционного объединения и формирование рабочих групп в рамках них и др.);
* научно-образовательное сотрудничество (поощрение обмена между предприятиями специалистов научно-исследовательских отделов и др.).

**По видам трансграничного перемещения факторов производства (ТПТФП):**

* внешняя торговля (обмен информацией по состоянию рынка с регионами др. стран и т.д.);
* иностранные инвестиции (правовая защита имущества совместных предприятий и др.);
* внешняя трудовая миграция (введение системы отбора для мигрантов и др.);
* трансграничное перемещение технологий (сотрудничество в организации и обустройстве технопарков и др.).

**Сильные стороны (Си):**

* эффективное использование зарубежных технологий;
* наличие технологической базы для участия в международной кооперации;
* высокое качество экспортируемой продукции и др.

**Слабые стороны (Сл):**

* слабая развитость внешнеторговой инфраструктуры;
* недозагрузка экспортных мощностей;
* низкая степень передела экспортируемой продукции и др.

**Возможности (В):**

* позитивное влияние экспорта на экономику;
* усиление международной кооперации за счёт институционального оформления МЭИ;
* увеличение ВРП за счёт мигрантови др.

**Угрозы (У):**

* конкуренция со стороны импорта;
* снижение уровня доходов из-за мигрантов;
* отток специалистов за рубеж из-за обмена специалистами и кооперации и др.

**Си+В**

использование сильных сторон и возможностей

**Си+У**

использование сильных сторон, с целью нивелирования угроз

**Сл+В**

использование возможностей, с целью нивелирования слабых сторон

**Сл+У**

одновременное нивелирование слабых сторон и угроз

эндогенных

экзогенных

Выбор факторов развития экономических интеграционных связей региона

Показатели влияния МЭО на социально-экономическое развитие региона

позитивного

негативного

Рис.2. Алгоритм разработки стратегий участия региона страны в международных экономических интеграционных процессах и комплекса мероприятий по их реализации

Для конкретного региона нужно выделить группы наиболее существенных факторов, отражающих сильные и слабые стороны его внешнеэкономических интеграционных связей, а также отражающих возможности и угрозы, которые ставит перед регионом страны его внешний рынок.

На основе возможных комбинаций данных факторов строятся стратегии интеграционного экономического сотрудничества региона, которые уточняются комплексом мероприятий по их реализации. Весь алгоритм разработки типовых стратегий и мероприятий для них представлен на рис. 2.

При этом из каждой группы факторов развития международных экономических интеграционных связей региона выбираются наиболее важные. Затем строится схема использования влияния экзо- и эндогенных факторов для оптимизации развития международных экономических интеграционных связей региона, смысл которых состоит в нивелировании недостатков региона (слабых сторон и угроз) и использовании его преимуществ (сильных сторон и возможностей).

Можно принять оптимальным итоговое число факторов (т.е. число наиболее важных факторов) в каждой из подгрупп за «3». Устанавливаются сочетания каждого экзогенного фактора с каждым эндогенным. В случае наличия 3-х факторов в каждой подгруппе число сочетаний получится равным 36:

* на пересечении сильных сторон и возможностей обозначается использование регионом сильных сторон с целью реализации возможностей;
* на пересечении сильных сторон и угроз – использование сильных сторон, с целью нивелирования угроз;
* на пересечении слабых сторон и возможностей – нивелирование слабых сторон региона за счёт появившихся возможностей;
* наконец, на пересечении слабых сторон и угроз – одновременно нивелирование данных негативных факторов.

Каждый квадрант в данной матрице позволяет выработать определённую общую стратегию развития, учитывающую использование соответствующих данному квадранту факторов (экзо- и эндогенных). Всего вырабатывается 4 общих стратегии. Очевидно, что наиболее быстрой и наименее затратной для реализации выступает та стратегия, которая предполагает использование лишь положительных факторов. Менее быстрыми и затратными для реализации являются стратегии, которые предполагает использование отрицательных факторов.

Наконец, на основе данных стратегий строится комплекс мероприятий по их реализации.

Оценка возможностей и ограничений данной методики позволяет выявить, что эта методика предполагает сбор большого числа данных по внешнеэкономическим связям региона: некоторых может не иметься в статистических бюллетенях. Кроме того, методика предполагает рассмотрение лишь уровня региона страны, т.е. мезоуровня, тогда как микроуровень (т.е. уровень предприятий) учитывается слабо. В связи с этим, в рамках методики слабо учитывается такая сфера внешнеэкономических интеграционных связей региона как международная промышленная кооперация. Слабо учитывается инновационная активность предприятий региона, которая важна для оценки его социально-экономического развития [6, с. 149-154].

Апробация данной методики была проведена на примере анализа участия Свердловской области в экономических интеграционных процессах на пространстве таких новых перспективных групп стран как Шанхайская организация сотрудничества (ШОС) и БРИК(С) (включает Бразилию, Россию, Индию, Китай и ЮАР) [исследования по перспективам БРИК(С) приведены в: 9, с. 116-119]. Проведён анализ трансграничного перемещения товаров и факторов производства между Свердловской областью и странами ШОС и БРИК(С), а также анализ имеющихся у Свердловской области соглашений об интеграционном сотрудничестве с административными структурами различного уровня стран ШОС (всего 8 соглашений – с Китаем, Таджикистаном, Киргизией, Казахстаном, а также Беларусью как партнёром ШОС по диалогу) [7].

Таблица 2

Схема использования влияния экзо- и эндогенных факторов для оптимизации развития экономических интеграционных связей Свердловской области с представителями ШОС и БРИК(С)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Экзогенные | Возможности  В1 – Наличие соглашений об экономическом, производственно-техническом сотрудничестве со странами БРИК(С), ШОС или их регионами  В2 – Наличие дипломатических и торговых представительств этих стран в Свердловской области  В3 – Транспортный транзит | Угрозы  У1 – Сырьеёмкий экспорт из Свердловской области в эти страны (Китай)  У2 – Отток капитала за рубеж  У3 – Трудовая миграция с данными странами (преимущественно приток) |
| Эндо-генные |  |
| Сильные стороны  Си1 – Развитость экспортоориентированных отраслей, предприятий в регионе  Си2 – Наличие торговой и представительской инфраструктуры  Си3 – степень взаимодополняемости экономики региона с экономиками этих стран | | СиВ  Си1-В1 – Используя соглашения об экономическом сотрудничестве с этими странами, продвигать экспорт региона  Си1-В2 – Увеличивать экспорт региона, используя торговые и дипломатические представительства  Си1-В3 – Развивать экономику региона, совмещая транспортный транзит и экспортные мощности  Си2-В1 – Использовать торговую и представительскую инфраструктуру для реализации соглашений о сотрудничестве  Си2-В2 – Использовать в совместных проектах торговые и дипломатические представительства и торговую и представительскую инфраструктуру  Си2-В3 – Используя торговую и представительскую инфраструктуру, наращивать транспортный транзит  Си3-В1 – Взаимодополняемость экономик региона и данных стран использовать для реализации соглашений о сотрудничестве  Си3-В2 – При помощи представительств данных стран реализовывать совместимость экономик региона и данных стран  Си3-В3 – Оптимально совмещать транспортный транзит с др. формами экономического сотрудничества | СиУ  Си1-У1 – В условиях развитости экспортоориентированных отраслей наращивать экспорт с высокой добавленной стоимостью  Си1-У2 – Позиционирование экспортоориентированных предприятий как выгодных для привлечения инвестиций, с целью приостановления оттока капитала за рубеж  Си1-У3 – При помощи экспортоориентированных отраслей приведение в баланс объёмов товаров, производимых мигрантами и объёмов экспортируемых товаров  Си2-У1 – Решение при помощи торговой и представительской инфраструктуры проблемы сырьеёмкого экспорта  Си2-У2 – Использование торговой и представительской инфраструктуры для привлечения инвестиций в регион, для создания совместных производств с данными странами  Си2-У3 – Регулирование при помощи таможенной инфраструктуры трудовой миграции  Си3-У1 – Решение при помощи совместимости экономик региона и данных стран проблемы сырьеёмкого экспорта  Си3-У2 – Создание в условиях взаимодополняемости экономики региона с экономиками данных стран совместных производств, т.е. привлечение инвестиций в регион, с целью приостановления оттока за рубеж  Си3-У3 – Использование параметров взаимодополняемости экономик региона и данных стран для оптимизации миграционного потока |

Окончание таблицы 2

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Экзогенные | Возможности  В1 – Наличие соглашений об экономическом, производственно-техническом сотрудничестве со странами БРИК(С), ШОС или их регионами  В2 – Наличие дипломатических и торговых представительств этих стран в Свердловской области  В3 – Транспортный транзит | Угрозы  У1 – Сырьеёмкий экспорт из Свердловской области в эти страны (Китай)  У2 – Отток капитала за рубеж  У3 – Трудовая миграция с данными странами (преимущественно приток) |
| Эндо-генные |  |
| Слабые стороны  Сл1 – Инвестиционный климат региона (риски)  Сл2 – Экономический имидж, позиционирование этих стран в регионе  Сл3 – Географическая удалённость региона от исследуемых стран | | СлВ  Сл1-В1 – Нивелирование при помощи соглашений о сотрудничестве с данными странами (т.е. принятия регионом обязательств) плохого инвестиционного климата региона  Сл1-В2 – Нивелирование плохого инвестиционного климата при помощи оперативных и широких контактов хозяйствующих субъектов региона и данных стран через представительства  Сл1-В3 – Улучшение инвестиционного климата за счёт привлечения инвесторов в сферу транспортного транзита  Сл2-В1 – Нивелирование негативного экономического имиджа данных стран в регионе при помощи возложения на них обязательств через соглашения  Сл2-В2 – Нивелирование негативного имиджа данных стран в регионе при помощи оперативного и широкого просвещения хозяйствующих субъектов региона об экономике данных стран через представительства  Сл2-В3 – Развитие экономики региона в условиях, когда, из-за негативного имиджа данных стран, экономические отношения с ними частично замещаются транзитом  Сл3-В1 – Нивелирование транспортных издержек интеграционных связей с данными странами при помощи стабилизации этих связей (в т.ч. уточнения их деталей) через соглашения  Сл3-В2 – Решение проблемы географической удалённости данных стран при помощи представительств  Сл3-В3 – Развитие транспортного транзита как наиболее возможной формы экономических отношений региона с данными странами в условиях географической удалённости | СлУ  Сл1-У1 – Улучшение инвестиционного климата, с целью финансирования обрабатывающих производств  Сл1-У2 – Улучшение инвестиционного климата, с целью уменьшение оттока капитала за рубеж  Сл1-У3 – Привлечение мигрантов, с целью интенсифицировать обслуживание тех сфер экономики, где неблагоприятный инвестиционный климат  Сл2-У1 – Содействие улучшению экономического имиджа этих стран в регионе, с целью привлечения технологий оттуда  Сл2-У2 – Снижение оттока капитала за рубеж, с целью повышения имиджа этих стран  Сл2-У3 – Снижение притока мигрантов из этих стран, с целью повышения имиджа этих стран  Сл3-У1 – Использование географической удалённости как мотивирующего фактора для повышения степени передела экспортируемой регионов в эти страны продукции  Сл3-У2 – Использование географической удалённости как фактора, тормозящего оттока капитала  Сл3-У3 – Использование географической удалённости как фактора, тормозящего приток мигрантов |

Также проанализированы проведённые в Свердловской области Заседание глав правительств ШОС (15 июня 2009 г.) и саммит группы БРИК (16 июня 2009 г.). По итогам всего этого был составлен перечень факторов для SWOT-анализа влияния международных экономических интеграционных связей Свердловской области на её социально-экономическое развитие.Среди внешних факторов выделены угрозы и возможности. К возможностям Свердловской области отнесены такие как наличие соглашений об экономическом, производственно-техническом сотрудничестве со странами БРИК(С), ШОС или их регионами; наличие дипломатических и торговых представительств этих стран в Свердловской области (также посещение Свердловской области официальными представителями этих стран); трансграничное движение технологий с данными странами; туризм; транспортный транзит. К угрозам отнесены такие факторы как: сырьеёмкий экспорт из Свердловской области в эти страны; наличие совместных производств с данными странами; отток капитала за рубеж; приток инвестиций из этих стран в Свердловскую область; импорт из этих стран в Свердловскую область; трудовая миграция с данными странами (преимущественно приток). К внутренним факторам, в частности, к сильным сторонам региона, отнесены: развитость экспортоориентированных отраслей, предприятий в регионе; выработка технологий, производство высокотехнологичной продукции, продукции с высокой добавленной стоимостью, которую можно экспортировать; наличие инфраструктуры -  торговой (таможни, транспортно-логистическая инфраструктура – авто-, железнодорожная, водная), деловой (гостиницы, в т.ч. бизнес-стиля); совместимость, степень взаимодополняемости экономики региона с экономиками этих стран (т.е. имеются предпосылки для взаимовыгодной внешней торговли, кооперации); наконец, наличие специалистов, готовых работать с этими странами. В свою очередь, к слабым сторонам региона относятся: инвестиционный климат (риски, стабильность); возможности у научных и образовательных учреждений к сотрудничеству с коллегами в этих странах (знание языков, финансовые возможности, наличие передового опыта, наличие отделов международных связей и налаженный обмен с зарубежными странами); экономический имидж, позиционирование этих стран в регионе; географическая удалённость.

Затем из каждой группы факторов были выбраны наиболее важные. После чего была построена схема использования влияния экзо- и эндогенных факторов для оптимизации развития международных экономических интеграционных связей региона (в рамках произвольной группы стран) (табл. 2). Смысл комбинаций факторов, приводимых в данной схеме, состоит в нивелировании недостатков региона (слабых сторон и угроз) при помощи использования его преимуществ (сильных сторон и возможностей). Итак, всего имеется 4 группы экзо- и эндогенных факторов, упомянутых выше, которые дают 4 возможных сочетания (каждая группа экзогенных факторов сочетается с каждой группой эндогенных).

Таким образом, общая схема использования экзо- и эндогенных факторов развития экономических интеграционных связей Свердловской области с представителями ШОС и БРИК(С) разделена на 4 блока, которые предполагают использование сильных сторон региона и возможностей МЭО в данных условиях, с целью нивелирования слабых сторон региона и угроз, которые несёт МЭО и международная экономическая интеграция. При этом набор факторов для SWOT-анализа составлен на основе показателей влияния МЭО (в рамках групп стран ШОС и БРИК(С)) на социально-экономическое развитие региона. Поэтому стратегии являются специфичными для применения их в отношении оптимизации экономических интеграционных связей именно Свердловской области со странами – представителями ШОС и БРИК(С). На основе данной схемы использования влияния факторов можно разработать систему общих стратегий участия Свердловской области в международных экономических интеграционных процессах (табл. 3).

Данные общие стратегии учитывают основные имеющиеся возможности и угрозы и сильные и слабые стороны, которыми располагает регион.

Представляется необходимым соотнести данные стратегии по затратности их реализации, в плане наличия у Свердловской области ресурсов для этого:

* из данных стратегий наиболее лёгкой для реализации является Стратегия 1, так как она предполагает использование сильных сторон и возможностей региона;

Таблица 3

Система общих стратегий участия Свердловской области в международных экономических интеграционных процессах в рамках ШОС и БРИК(С)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Экзо-  генные | Возможности  В1 – Наличие соглашений об экономическом, производственно-техническом сотрудничестве со странами БРИК(С), ШОС или их регионами  В2 – Наличие дипломатических и торговых представительств этих стран в Свердловской области  В3 – Транспортный транзит | Угрозы  У1 – Сырьеёмкий экспорт из Свердловской области в эти страны (Китай)  У2 – Отток капитала за рубеж  У3 – Трудовая миграция с данными странами (преимущественно приток) |
| Эндо-  генные |  |
| Сильные стороны  Си1 – Развитость экспортоориентированных отраслей, предприятий в регионе  Си2 – Наличие торговой и представительской инфраструктуры  Си3 – степень взаимодополняемости экономики региона с экономиками этих стран | | Стратегия 1  Развитие преимущественно внешнеторгового потенциала | Стратегия 2  Развитие преимущественно инновационного потенциала |
| Слабые стороны  Сл1 – Инвестиционный климат региона (риски)  Сл2 – Экономический имидж, позиционирование этих стран в регионе  Сл3 – Географическая удалённость региона от исследуемых стран | | Стратегия 3  Развитие преимущественно инвестиционного потенциала | Стратегия 4  Развитие преимущественно социально-трудового потенциала |

* остальные стратегии (2, 3, 4) требует большей затраты ресурсов и времени для реализации;
* при этом Стратегия 2 и Стратегия 3 требуют примерно одинаковой затраты ресурсов, так как каждая из них предполагает использование положительного фактора с целью нивелирования воздействия отрицательного фактора;
* самой затратной представляется Стратегия 4, так как она предполагает одновременное нивелирование слабых сторон и угроз, стоящих перед регионом.

В рамках данных стратегий можно разрабатывать далее конкретные рекомендации по оптимизации внешнеэкономических связей региона.

Таким образом, предложенная методика стратегического управления международным экономическим партнёрством региона страны была апробирована на примере Свердловской области. Данная методика, как показала апробация, позволяет оценивать внешнеэкономические интеграционные связи конкретного региона страны во всех их сферах проявления, делать выводы о положительном и отрицательном влиянии данных связей на социально-экономическое развитие региона и предлагать стратегии оптимизации данных связей, которые возможно конкретизировать мероприятиями.

**Список литературы**

1. Батманова Е.С. Ориентированность внешнеэкономических связей региона на Европейское экономическое пространство (на примере Свердловской области) / Дис. на соискание учёной степени к.э.н. (08.00.14). Екатеринбург, 2007. – 204 с. – C. 78-81.
2. Внешняя торговля Свердловской области за 2000-2010 гг.: статистические бюллетени. / Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Свердловской области. – Екатеринбург, 2001-2011.
3. Козаков Е.М., Шеломенцев А.Г., Андреева Е.Л. Методологические основы оценки влияния освоения минеральных ресурсов на социально-экономическое развитие регионов России //Экономика региона. – 2007. – № S4. – С. 153-164.
4. Масленников М.И. Пути наращивания экспортного потенциала и внешнеэкономической экспансии России и регионов Урала / М.И. Масленников. – Екатеринбург: ИЭ УрО РАН, 2008. – 218 с. С. 8.
5. Оборина Е.Д. Формирование стратегии развития внешнеэкономической деятельности региона / Автореф. дис. на соискание учёной степени к.э.н. (08.00.14). – Екатеринбург, 2011. – 20 с.
6. Патрушева Е.Г., Коновалова Г.Г., Сапир Е.В. К вопросу оценки социально-экономического развития региона // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2012. – № 1. – С. 149-154.
7. Список действующих соглашений об осуществлении международных и внешнеэкономических связей Свердловской области // Веб-страница Министерства международных и внешнеэкономических связей Свердловской области [Электронный ресурс]. URL: http://mvs.midural.ru/soglasheniya [доступ: 22.3.2013].
8. Стратегия социально-экономического развития Свердловской области на период до 2020 года (одобрена постановлением Правительства Свердловской области от 29.12.2010 г. № 1910-ПП). – Екатеринбург, 2010. 124 с. с. 75-78.
9. Феномен БРИК: от глобального объекта к глобальному игроку / Е.Д. Фролова, Л.Е. Стровский, А. Каннен, Н. Каннен, Цзян Цзин, Д.А. Никифорова ; под общей ред. Е.Д. Фроловой – Екатеринбург : Изд-во УрФУ, 2011. – 160 с. – С. 116-119.

**STRATEGIC GOVERNING OF INTERNATIONAL ECONOMIC PARTNERSHIP**

**Ratner Artyom Vitalyevich, probationer-researcher**

**Institute of economics of Ural branch of Russian academy of sciences;**

**620014, Yekaterinburg, Moskovskaya street, 29**

**E-mail: aratner@inbox.ru**

Governing of external economic relations of Russian regions becomes more actual because of strengthening of globalization and international integration. The method of solving the problem proposed takes in account a complete structure of international relations of the region. Is proposed to evaluate all spheres of these relations and on this background to reveal factors for the SWOT –analysis – strength and weaknesses of the region of the country and arising thereby opportunities and threats – in the context of influence of international economic integration relations on regional socioeconomic development. This analysis makes possible to propose generalized strategies of optimization of international economic relations of the region.

**Keywords:**

International economic integration relations of region, governing relations, structure of relations, analysis of relations, SWOT-analysis, strategy of development of relations

***УДК 338***

***ББК 65.2/4.29***

***ГРНТИ 06.81.1***

**ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД КАК КЛЮЧЕВОЙ АСПЕКТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ ЛОГИСТИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Решетнева Алла Александровна, аспирант**

**ФГБОУ ВПО «Брянский государственный технический университет,**

**241035, г. Брянск, бул.50-летия Октября, 7**

**Электронный адрес:** [**89102391370@mail.ru**](mailto:89102391370@mail.ru)

В данной статье рассмотрены теоретические и практические аспекты применения процессного подхода в управлении логистическими системами. Обоснована необходимость применения логистического менеджмента в контексте общего управления предприятием с целью снижения логистических издержек и повышения конкурентоспособности предприятия.

**Ключевые слова:**

Логистический менеджмент, Процессный подход, Стратегия, Эффективность.

В теории управления наиболее сформировалось три основных подхода к управлению организацией: системный, процессный и ситуационный. Эти направления отличаются масштабом решаемых задач. Рассмотрим более подробно процессный подход, именно он наиболее точно подходит для решения задач логистического управления.

Процессный подход в управлении - заключается, прежде всего, в рассмотрении деятельности любого предприятия, как совокупности взаимосвязанных бизнес-процессов, увязанных с целями и миссией организации.

Ускоряющееся изменение бизнеса и условий внешней среды неминуемо подводит компании к мысли о том, что управление бизнесом – не есть управление совокупностью отдельных функций – это совокупность бизнес-процессов, определяющих саму суть деятельности компании. Понятие "процессного подхода" не является новым, такой взгляд на управление компанией рассматривается не одно десятилетие, но, по-настоящему, популярным он стал в условиях возрастающей динамичности внешней среды и гибкой конкуренции. Процессный подход ставит своей целью повышение гибкости бизнеса, сокращение времени реагирования на изменяющиеся условия рынка и внешней среды, в целом повышение эффективности работы компании [3,с.87].

Логистический менеджмент представляет собой управление взаимосвязанными бизнес-процессами и относящимся к ним информационным потокам по продвижению товаров и услуг от момента возникновения потребностей в них и до момента удовлетворения существующих потребностей с целью повышения эффективности деятельности организации. Логистический менеджмент оказывает непосредственное воздействие на достижение корпоративных стратегических целей, поставленных службой маркетинга.

Система логистического менеджмента предприятия включает в себя следующие подсистемы и их компоненты [2,с.109]:

1. Управление информационным обеспечением и документооборотом (управление информационным обеспечением, управление документооборотом и управление программным обеспечением).
2. Управление товародвижением (управление закупками продукции, работа с поставщиками и управление распределением товаров).
3. Управление логистической инфраструктурой - обеспечение функционирования системы закупок, поставок, хранения и доставки.
4. Управление логистическими затратами.
5. Управление обслуживанием клиентов.

Источником повышения конкурентоспособности предприятия и роста экономического эффекта является уменьшение объемов различных запасов на предприятии и времени цикла экономической деятельности. Благодаря чему сокращаются объемы "замороженного" капитала, представленные в виде запасов, и повышаются темпы оборачиваемости, что положительно влияет на размер прибыли, увеличение которой поясняется тем, что сокращение периода выявления потребностей и их удовлетворение дает возможность значительно расширить круг клиентов, занять новые рынки и в перспективе диктовать свою ценовую политику.

Выделяют четыре инструмента логистического менеджмента [2,с.137]:

1. планирование;
2. контроль;
3. организация;
4. информационное обеспечение.

Логистические решения в экономике разделяют на три уровня – стратегический (на срок более трех лет), организационный (от года до трех лет) и оперативный (реализуется в срок до одного года).

Примером стратегического решения может служить заключение договора на поставку со знаковым контрагентом. Организационные логистические решения - выбор способа транспортировки, вида транспорта и уровня сервиса. Пример оперативных логистических решений реализуются - это выбор размера единовременной доставки, маршрута, сроков исполнения.

Для оценки повышения конкурентоспособности предприятия вследствие внедрения логистического менеджмента требуется учесть калькуляцию затрат и ее связь с результатом логистических решений.

Благодаря использованию принципов логистики не вызывает сомнений уменьшение издержек, связанных с расходами на обработку заказов, их транспортировку и складирование, на управление существующими запасами, упаковку и сервисное обслуживание.

Кроме того, твердо убежденным можно быть, что эффективное, быстрое и качественное обеспечение заказов потребителей, учет их запросов, предложение современного и отвечающего самым высоким требованиям конкуренции обслуживания приведет к привлечению новых клиентов и к росту доли предприятия на рынке.

Отсюда следует, что логистика как совокупность методов и средств, предоставляющих возможность рационально управлять материальными и информационными потоками, способна повысить конкурентоспособность предприятия при соблюдении четырех условий [1,с.128]:

1. Массовость потенциальных рынков.
2. Преобладание тенденций снижения ассортимента необходимой продукции.
3. Возможность кардинального изменения существующей стратегии предприятия.
4. Имидж и авторитет организации - результат активной и долговременной деятельности на рынке.

Повышение конкурентоспособности за счет использования логистического менеджмента не происходит мгновенно и не является однократным действием. Это довольно длительный во времени, но не монотонный процесс, в котором повышение конкурентоспособности чередуется с ее снижением.

Персонал логистического отдела предприятия всегда нуждается в анализе итогов принимаемых управленческих решений. Анализ осуществляется по отдельным логистическим функциям и в целом по логистике организации для выявления уровня достижения стратегических, тактических и оперативных целей логистической системы.

С точки зрения логистики особо важен экономический и финансовый анализ. Его данные дают возможность оценить принимаемые менеджерами решения, влияющие на конечный результат уровня общих издержек, прибыли, рентабельности и прочих результативных показателей.

Можно выделить следующие задачи логистического анализа в разрезе предприятия [4,с.317]:

* осуществление стратегического логистического плана;
* соответствие логистического плана маркетинговому и производственному;
* анализ степени удовлетворенности клиентов;
* эффективность осуществления отдельных логистических функций;
* производительность;
* эффективность логистической информационной системы и применяемых информационных технологий;
* финансовый аудит;
* влияние логистической стратегии на положение предприятия на рынке;
* логистические риски и разработка мер по их снижению.

Подобное перечисление дает представление о многогранности логистического анализа, в основу которого положены следующие принципы: научность, системный подход, динамичность, выделение приоритетных направлений, комплексность, полнота и достоверность информационной базы. Весомое значение для эффективности анализа имеет информационная база, включающая совокупность показателей, характеризующих состояние и динамику логистической системы.

При проведении логистического анализа используется широкий спектр различных методов и приемов. С целью повышения точности и достоверности анализа используются различные экономико-математические методы и модели, образующие научную базу логистики [1,с.204].

Процессный подход является неотъемлемой частью фундамента для дальнейшего построения системы менеджмента качества на предприятии.

В условиях современной рыночной экономики необходим логистический менеджмент, направленный на управление логистическими процессами в цепи поставок, организующий эти процессы и интегрирующий звенья цепи поставок в единую цепь. Логистический менеджмент необходим для уменьшения логистических затрат в цепи поставок. В то же время уменьшение логистических издержек создает основу для построения стратегии получения дополнительной прибыли.

Грамотное научное обоснование необходимости использования логистического менеджмента в рамках предприятия и профессиональное его внедрение способствует снижению логистических издержек и повышению конкурентоспособности предприятия в целом.

**Список литературы**

# Аникин, Б.Н. Логистика: учебное пособие / Б.Н. Аникин. – М.:[Инфра-М](http://www.ozon.ru/brand/857841/), 2003. – 368 с.

# Николайчук, В.Е. Логистический менеджмент: учебник / В.Е. Николайчук. – Дашков и Ко, 2013. – 980 с.

# [Панин, И.Н. Процессный подход в управлении предприятием и саморегулирование его деятельности / И.Н. Панин, Л.Д. Подлипаев, А.С.](http://www.ozon.ru/context/detail/id/19932118/#tab_person) Панфилов. - [Гелиос АРВ](http://www.ozon.ru/brand/857841/), 2009. – 320 с.

# [Сток, Дж. Р. Стратегическое управление логистикой / Дж. Р. Сток, Д.М. Ламберт](http://www.ozon.ru/context/detail/id/19932118/#tab_person). – М.: [Инфра-М](http://www.ozon.ru/brand/857841/), 2005. – 830 с.

**THE PROCESS APPROACH AS A KEY ASPECT OF IMPROVING THE EFFICIENCY OF LOGISTICS MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE**

**Reshetneva Alla Aleksandrovna, graduate student  
Bryansk State Technical University, 241035, Russia, Bryansk bul.50Anniversary of October,7  
E-mail: 89102391370@mail.ru**

This article examines thetheoretical andpractical aspects ofthe process approachin the management oflogistics systems. Itjustifiedthe need forlogistics managementin the context ofthe overallmanagement of the enterprisein order to reducelogisticscosts and improvecompetitiveness.

**Keywords:**

Logistic management, the process approach, strategy, effectiveness.

***УДК 7.097***

***ББК 76.3***

***ГРНТИ 19.61.47***

**ПРОЕКТ ПО СЪЕМКЕ ВИДЕОРОЛИКА-ТРЕЙЛЕРА, НАПРАВЛЕННОГО НА ПОПУЛЯРИЗАЦИЮ БОТАНИЧЕСКОГО САДА ПГНИУ «ОНИ ЖДУТ ВСЕХ НАС…»**

**Щекина Екатерина Андреевна, старший преподаватель**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: Katya\_shekina@inbox.ru**

**Мутовкина Дарья Владимировна, студентка**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес:** [**Zenit\_ka91@mail.ru**](mailto:Zenit_ka91@mail.ru)

**Артёменко Константин Вадимович, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес:** [**jewelofsky@yandex.ru**](http://vk.com/write?email=jewelofsky@yandex.ru)

**Шутов Григорий Александрович, студент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес:** [**Pol-muaddib@yandex.ru**](http://vk.com/write?email=Pol-muaddib@yandex.ru)

Ботанический Сад ПГНИУ, являясь уникальным местом города Пермь, не пользуется должным спросом. Жители города, да и сами студенты Университета не стремятся попасть туда на экскурсии. Командой проекта в лице авторов статьи, был создан видеоролик-трейлер, направленный на популяризацию Ботанического Сада ПГНИУ.

**Ключевые слова:**

Ботанический Сад, популяризация, неизвестность, видеоролик, проект

Ботанический Сад является очень интересным и уникальным местом нашего города. Но не все жители знают о его существовании и возможности его посещения. А даже те, кто знает, не всегда стремятся идти туда на экскурсию. Таким образом, можно выделить основную проблему – это непопулярность и малоизвестность Ботанического Сада ПГНИУ.

Целью нашего проекта стало найти возможность решить данную проблему и сделать это место популярным среди студентов Университета, жителей и гостей города. Получив достаточный поток посетителей, Ботанический Сад сможет быть самоокупаемым. Также популяризируя Ботанический Сад, получает известность и ПГНИУ.

Мы увидели решение данной проблемы в создании видеоролика-трейлера о Ботаническом Саде и распространение его по студенческим СМИ и социальным сетям. Данный видеоролик будет носить рекламный характер и соответственно будет направлен на привлечение посетителей в свои стены.

Для достижения этой цели были поставлены следующие задачи:

* Проанализировать проблему

Изучив проблему, нами был сделан вывод о том, что необходимо привлекать людей в БС какими-то интересными способами.

Также студентам Университета был задан вопрос: «Что Вы желаете видеть в видеоролике?». Проанализировав ответы, мы сделали выводы о том, что людей привлекают мистические, загадочные, удивительные истории. Именно поэтому был выбран трейлер, сюжет которого должен соответствовать выявленным требованиям.

* Написать сценарий

Исходя из пожеланий, выявленных при опросе, был составлен сценарий видеоролика.

* Снять ролик
* Осуществить монтаж ролика.
* Провести предварительный показ видеоролика руководителю БС, руководителям Универ-ТВ, представителям из Интернет-центра Университета на возможность его продвижения через студенческие СМИ.

Следует подробней рассказать о продукте нашего проекта. Как уже было сказано выше – это видеоролик-трейлер.

Режиссеры фильмов уменьшенную версию своего фильма – трейлер, с целью заинтересовать людей. Задача трейлера – за очень короткую продолжительность привлечь большое количество людей на сам показ. Для этого используются различные увлекательные кадры фильма и спецэффекты.

Таким образом, и требованиями к нашему продукту стали требования, схожие к требованиям трейлеров:

* Актуальность
* Краткость
* Наличие увлекательного сюжета
* Мотивация для дальнейшего посещения Сада
* Соответствует требованиям для выкладывания в СМИ.

Для того, чтобы окончательный результат был готов в срок, были проделаны все необходимые работы, указанные в задачах.

Чтоб не сорвать сроки выполнения проекта, также были учтены все риски, имеющие место быть:

* Технические неполадки
* Проблема доступа к техническим средствам
* Потеря данных
* Некачественный монтаж
* Временная нетрудоспособность участников

Нашей проектной командой были рассмотрены следующие меры по снижению этих рисков:

* Для предотвращения рисков, связанных с техникой, были найдены дополнительные единицы оборудования.
* Для снижения рисков, связанных с трудовыми ресурсами, в частности монтеры, были также рассмотрены запасные кандидатуры.

По окончанию всех работ по видеоролику был проведен предварительный показ. Лица, чье мнение было важно для возможности его размещения в СМИ, дали свое одобрение.

В завершение можно сделать несколько выводов по проделанной работе:

Проектной командой студентов 5 курса Экономического факультета специальности Менеджмент организации был осуществлен проект, направленный на популяризацию Ботанического Сада ПГУ.

Был снят видео-трейлер продолжительностью 2 минуты 47 секунд. Формат видеозаписи, озвучка и монтаж были сделаны должным образом, в результате чего было получено одобрение для трансляции по Универ ТВ и на сайте ПГНИУ.

Видеоролик был снят в установленные сроки, календарный график не нарушался.

Видеоролик является информативным, показывает наиболее интересные объекты Ботанического Сада.

Видео-трейлер был выполнен с нулевым бюджетом.

После завершения проекта были извлечены следующие уроки:

Необходимо как можно больше привлекать людей из разных сфер. Они помогут в осуществлении проекта, дадут советы. Полезные контакты могут пригодиться и в дальнейшей деятельности.

Следуя календарному плану, не будет упущено ничего важного и проект будет выполнен в установленные сроки. Как следствие, не будет беспокойств перед дедлайном.

Важно распределение ролей и ответственности в команде. Только распределив все дела между участниками команды, можно эффективно осуществить проект.

Важно прибегать к помощи и советам руководства. Они подкорректируют вашу деятельность и направят в нужное русло.

Подготовительная часть работ по проекту занимает немалую часть времени от всего проекта. Тщательное планирование деятельности будет залогом своевременного и эффективного осуществления проектом.

**THE PROJECT OF SURVEY VIDEO-TRAILER FOR POPULARIZATION OF BOTANIC GARDEN OF PERM STATE UNIVERSITU «THEY ARE WAITING FOR US ALL».**

**Shchekina Ekaterina Andreevna, senior teacher**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: Katya\_shekina@inbox.ru**

**Darya Mutovkina, student,**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail:** [**Zenit\_ka91@mail.ru**](mailto:Zenit_ka91@mail.ru)

**Konstantin Artyomenko, student,**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail:** [**jewelofsky@yandex.ru**](http://vk.com/write?email=jewelofsky@yandex.ru)

**Grigory Shutov, student,**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail:** [**Pol-muaddib@yandex.ru**](http://vk.com/write?email=Pol-muaddib@yandex.ru)

Botanic Garden of Perm State University is an unique place in Perm city. Despite that, it's popularity as tourists attraction is low. Both students of the University and Perm's citizens have little interest in it. To remedy that the project team that includes the author of this article created trailer-like video clip, aimed to increase Botanic Garden's popularity.

**Keywords:**

Botanic Garden of Perm State University, popularization, obscurity, video, project.

***УДК*** [***336.647***](http://teacode.com/online/udc/33/336.647.html)

***ББК 65.292***

***ГРНТИ 06.81.85***

**ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СТРУКТУРЫ КАПИТАЛА РОССИЙСКИХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

**Щукина Татьяна Владимировна, аспирант**

**ФГОБУ ВПО "Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации”**

**125993, Москва, Ленинградский проспект, 49**

**Электронный адрес: miss\_teacher@mail.ru**

На выборке десяти предприятий рассматриваются особенности структуры капитала металлургических компаний. Основным источником финансирования является собственный капитал, в частности нераспределенная прибыль. В структуре заемного капитала выявлен недостаток долгосрочных ресурсов. Также был проведен анализ основных детерминантов рассматриваемых компаний. Наиболее существенными являются фактор прибыльности продаж, структура активов и фактор текущей ликвидности.

**Ключевые слова:**

Металлургическая отрасль, структура капитала, источники финансирования, собственный капитал, обязательства

Среди ряда динамично развивающихся отраслей Российской Федерации, металлургическая промышленность занимает особое место. Металлургический комплекс, обеспечивая страну металлом и основными конструкционными материалами, исторически занимает ведущее место в экономике. Доля металлургии в валовом внутреннем продукте составляет около 5%, в промышленном производстве - более 17%, экспорте - около 14% [5].

По масштабам производства в системе международной торговли металлом России занимает одно из ведущих мест, обеспечивая около 10% оборота в натуральном выражении. Металлургия, особенно черная наряду с нефтегазодобывающей промышленностью является одной из основных экспортноориентированных базовых отраслей российской экономики [5].

Несмотря на высокие показатели в отрасли существует ряд проблем. Одной из важнейших является высокий износ оборудования (до 60-70%), причем не только физический, но и моральный. В настоящее время реализуются программы реструктуризации производства и его технологического перевооружения предприятий металлургического комплекса, однако это требует привлечения дополнительных источников финансирования.

Влияние сложившихся условий на структуру капитала российских металлургических компаний будет рассмотрено в данной статье.

Выборка для данного исследования включает в себя данные десяти российских коммерческих компаний, функционирующих в металлургической отрасли экономики. Рассматриваемый период выборки составляет 5 лет (с 2008 по 2012 год).

Информационной базой является бухгалтерская (финансовая) отчетность, взятая с официальных сайтов компаний. Отчетность рассматриваемых предприятий была подготовлена в соответствии с российскими стандартами бухгалтерской отчетности.

Проводя анализ рассматриваемых предприятий металлургической отрасли, следует отметить, что в период 2008-2012 гг. объем их выручки остался на прежнем уровне. В целом, исследуемые организации прибыльны, однако у многих наблюдается снижение чистой прибыли.

Величина активов данных компаний возросла несущественно за пятилетний период. Внеоборотные активы немного увеличились. В среднем, внеоборотные активы составляют менее половины от всей величины активов. Наблюдается незначительный прирост основных средств, которые занимают около четверти совокупных активов. Существенных изменений в оборотных активах за анализируемый период нет.

Таким образом, можно сделать вывод, что исследуемые компании металлургической отрасли в 2008-2012 гг. развивались планомерно, без существенных изменений.

Структура капитала представляет собой соотношение его собственных и заемных источников финансирования [1, с. 221].

Анализируя структуру источников финансирования, можно отметить, что большинство компаний достаточно устойчивы: доля собственного капитала свыше 44% у шести из десяти предприятий. Тем не менее, долговая нагрузка данных предприятий постепенно увеличивается, что может привести к ухудшению их финансового состояния.

Уставный капитал не изменялся в рассматриваемом периоде и не превышает 19% собственного капитала.

Добавочный капитал есть у четырех из десяти исследуемых предприятий и занимает от 1% до 46% от совокупности собственных средств.

Переоценка основных средств проходила у шести предприятий: у трех она составляет около 4%, у остальных варьируется от 15% до 69% от собственного капитала.

Нераспределенная прибыль занимает самую существенную долю в структуре собственных источников финансирования. У большинства компаний она составляет от 44% до 100% собственного капитала, что позволяет рассматривать ее как основной собственный источник финансирования.

Долгосрочные обязательства имеются у девяти из десяти рассматриваемых предприятий: у одной компании они составляют 54% всего объема финансирования, у остальных – от 0,25% до 27%.

Абсолютная величина краткосрочных обязательств увеличивается вместе с их долей в структуре капитала. В среднем они составляют менее 30% всего объема пассивов.

Таким образом, проанализировав деятельность и структуру источников финансирования десяти выбранных компаний, функционирующих в металлургической отрасли, можно отметить, что компании развиваются планомерно. Основным собственным источником финансирования является нераспределенная прибыль. Доля заемного капитала увеличивается за счет роста краткосрочных обязательств.

Исходя из этого, основными источниками финансирования программ по реструктуризации производства и его технологического перевооружения являются собственные ресурсы. Также было выявлена недостаточность долгосрочной части заемного капитала.

Для более глубокого понимания мотивов выбора определенной структуры капитала в рамках данного исследования был проведен эмпирический анализ. Была выдвинута гипотеза о существовании зависимости между структурой капитала и рядом факторов, определяющих особенности деятельности организаций металлургической отрасли. В число рассматриваемых факторов входили:

* Фактор масштаба деятельности организации, рассчитываемый как показатель натуральный логарифм выручки – *LnSales*
* Фактор, отражающий оборачиваемость собственного капитала, определяемый как коэффициент отдачи собственного капитала –*TurnoverEq*
* Фактор оборачиваемости оборотных активов организации, рассчитываемый как коэффициент оборачиваемости оборотных активов –*TurnoverA*
* Фактор доходности собственного капитала, определяемый как коэффициент рентабельности собственного капитала – *ROE*
* Фактор доходности активов, где показатель – коэффициент рентабельности активов – *ROA*
* Фактор прибыльности продаж, который рассчитывается как показатель рентабельности продаж – *ROS*
* Фактор, отражающий структуру активов организации, рассчитываемый как доля основных средств в активах – *Tang*
* Фактор ликвидности активов организации, определяемый как коэффициент текущей ликвидности – *CurRatio*

В ходе исследования был проведен корреляционно-регрессионный анализ влияния перечисленных выше факторов на структуру капитала исследуемых компаний металлургической отрасли.

С целью определения детерминантов структуры капитала рассматриваемых организаций были применены эконометрические модели с использованием метода множественной регрессии.

В качестве зависимой переменной (показателя структуры капитала) использовался показатель долговой нагрузки, определяемый как доля заемных средств в общем объеме финансирования. Данный показатель рассчитывается как соотношение величины заемного капитала к совокупным активам.

Проведенные в ходе исследования расчеты позволили сделать следующие выводы. Наименьшее влияние на соотношение собственного и заемного капитала оказывают фактор доходности активов, а также фактор доходности собственного капитала. Показатель корреляционной связи данных факторов и оцениваемого параметра не превышает 0,25.

Более сильная корреляционная зависимость была выявлена между показателем структуры капитала и фактором масштаба, фактором текущей ликвидности, а также показателями оборачиваемости.

Наиболее значимым при формировании структуры капитала являются фактор структуры активов и фактор прибыльности продаж.

По результатам проведенного исследования предлагается следующая эконометрическая модель влияния факторов на коэффициент финансового рычага:



Согласно данным регрессионной статистики в таблице 1, значимость критерия F меньше допустимого уровня 5%. Это подтверждает надежных полученных уравнений регрессии, соответственно, полученные значения не случайны, они были сформированы под влиянием существенных факторов. Таким образом, значимость модели и показателей тесноты связи подтверждается.

Значение R-квадрата составляет 0,6309. Это достаточно высокий показатель, он свидетельствует о том, что тестируемая модель описывает 63,09% случаев.

Индекс множественной корреляции составляет 0,7943, что характеризует достаточно тесную связь оцениваемого фактора со всем рядом выбранных факторов.

Таблица 1

Регрессионная статистика

|  |  |
| --- | --- |
| **Коэффициенты** | **Значения** |
| Множественный R | 0,7943 |
| R-квадрат | 0,6309 |
| Значимость F | 0,0000001 |

В результате произведенных входе исследования расчетов было получено следующее уравнение регрессии:



Показатели корреляционной связи между оцениваемым параметром и независимыми переменными представлены в таблице 2. Согласно проведенным расчетам, наиболее существенным фактором является показатель прибыльности продаж. В рамках данного исследования коэффициент прибыльности продаж рассчитывается как отношение прибыли от продаж к объему реализации продукции (выручки). Данный показатель характеризует важнейший аспект деятельности компании – прибыльность от основной деятельности, от реализации продукции.

Таблица 2

Корреляционная матрица

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **TD** | **LnSales** | **Tang** | **CurRatio** | **ROS** | **TurnoverA** | **TurnoverEq** |
| **TD** | 1 |  |  |  |  |  |  |
| **LnSales** | 0,2951 | 1 |  |  |  |  |  |
| **Tang** | 0,3948 | 0,3569 | 1 |  |  |  |  |
| **CurRatio** | -0,3518 | -0,3041 | -0,4218 | 1 |  |  |  |
| **ROS** | -0,4268 | 0,0089 | -0,2096 | 0,1199 | 1 |  |  |
| **TurnoverA** | -0,3021 | -0,3340 | -0,3540 | 0,6367 | 0,4918 | 1 |  |
| **TurnoverEq** | -0,3208 | -0,3479 | -0,3548 | 0,6416 | 0,4958 | 0,9995 | 1 |

По результатам проведенных расчетов, наблюдается обратная зависимость между показателем прибыльности продаж и степенью долговой нагрузки компании: чем выше доходность основной деятельности, тем меньше заемных средств привлекается для финансирования деятельности компаний. Это свидетельствует о том, что высокая степень прибыльности от основной деятельности обеспечивает достаточный объем собственных средств, снижая, тем самым, потребность компании в дополнительном финансировании.

Также была выявлена средняя корреляционная связь между оцениваемым параметром и фактором структуры активов. Последний показатель рассчитывается как доля основных средств в общей величине активов. Показатель корреляции положительный. Это свидетельствует о том, что чем больше основных средств, тем выше доля долговой нагрузки компании. Это объясняется тем фактом, что основные средства могут выступать в виде залога, что позволяет привлечь больше заемных средств на более выгодных условиях.

Фактор ликвидности также оказывает влияние на структуру капитала рассматриваемых металлургических компаний. Фактор ликвидности представлен в качестве коэффициента текущей ликвидности, рассчитываемого как отношение оборотного капитала организации к ее краткосрочным обязательствам. Связь характеризуется как средняя, отрицательная: чем выше ликвидность, тем меньше доля заемных средств в общем объеме финансовых ресурсов. На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что анализируемые организации ориентированы на внутренние источники при формировании структуры капитала, т.е. в первую очередь они будут реализовывать ликвидные активы, формировать фонды из прибыли и только в случае их недостатка будут рассматривать варианты заемного финансирования.

В рамках исследования было проанализировано влияние фактора оборачиваемости собственного капитала на показатель доли заемных средств в структуре капитала. Связь обратная: чем эффективнее предприятие используется собственный капитал, тем меньше его потребность в заемных средствах.

Кроме того, установлена зависимость между оборачиваемостью активов и показателем доли заемного капитала. Коэффициент оборачиваемости активов, рассчитываемый как отношение объема реализации продукции (выручки) к среднегодовой стоимости активов предприятия, характеризует, сколько за один год активы совершили полный оборот и какой размер выручки они принесли. Чем выше значение коэффициента оборачиваемости активов, тем более результативно предприятие.

В рамках данного исследования было выявлено, что уменьшение количества оборотов активов сопровождается возрастающим объемом заемных средств. В связи с этим, можно сделать вывод о том, что чем менее эффективно компания использует свои активы, тем больше заемных источников ей приходится привлекать.

Фактор масштаба бизнеса, определяемый как показатель натуральный логарифм выручки, не оказывается существенного влияния на формирование структуры источников финансирования исследуемых предприятий. Отсюда следует, что расширение бизнеса российских металлургических компаний происходит как за счет привлечения заемных источников, так и за счет использования собственного капитала.

Таким образом, в ходе данного исследования был проанализирован опыт формирования структуры капитала десяти российских компаний металлургической отрасли.

Исходя из полученных результатов, можно сделать вывод о том, что основным собственным источником финансирования является нераспределенная прибыль, величина которой формирует большую часть собственного капитала исследуемых компаний. Доля заемного капитала увеличивается за счет роста краткосрочных обязательств.

Соответственно, основными источниками финансирования программ по реструктуризации производства и его технологического перевооружения являются собственные средства, а также краткосрочные заемные ресурсы. Важно отметить, что проведенное исследование выявило недостаточность долгосрочных заемных источников.

Основное влияние на соотношение заемного и собственного капитала оказывает фактор прибыльности продаж, структура активов и фактор текущей ликвидности.

**Список литературы**

1. Борисова, О.В., Щукина Т. В. Теоретические аспекты формирования и управления структурой капитала предприятия [Текст] / О. Борисова, Т. Щукина // Риск: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. - 2013. - № 2. - С. 220-224
2. Валяйкина Т.П., Бобошко Д.Ю. О влиянии российского корпоративного и налогового законодательства на инвестиционную активность металлургических предприятий [Текст] / Т Валяйкина, Д. Бобошко // Сталь. — 2011. — № 7. — С. 102–106.
3. Елисеева И.И. Эконометрика [Текст]: учеб. / И.И. Елисеева. – М.: Финансы и статистика, 2007. – 576 с.
4. Инвестиционная деятельность российской черной металлургии. Январь 2012 г. [Электронный ресурс] URL: www.russtal.ru/files/investments\_presentation/russtal\_investments\_2012\_01\_24.pdf
5. Катаем и льем по-старинке [Электронный ресурс] URL: http://www.rg.ru/2013/11/08/gutenev.html (дата обращения 20.12.2013)
6. Официальный Интернет-сайт Росстата РФ // Электронный ресурс. Режим доступа: www.gks.ru

**SPECIFIES OF CAPITAL STRUCTURE FORMATION OF RUSSIAN METALLURGICAL COMPANIES**

**Shchukina Tatiana Vladimirovna, Postgraduate student,**

**Financial University ​under the Government  of the Russian Federation​**

**125993, Moscow, Leningradsky prospect, 49**

**E-mail: miss\_teacher@mail.ru**

The article investigates the specifies of capital structure of Russian metallurgical companies based on sample of ten companies. The main financing source is equity, in particular retained earnings. The shortage of long-term liabilities was revealed in the debt structure. Also within the paper the capital structure determinants were tested. The key factors for the Russian metallurgical companies are return on sales, assets structure, and current liquidity.

**Keywords:**

Metallurgy industry, capital structure, financing sources, equity, debt

***УДК 33***

***ББК 65.290-2я73***

***ГРНТИ 82.17***

**КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ КОРПОРАТИВНОЙ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ БИЗНЕСА**

**Ишутинова Алла Владимировна, доцент**

**ФГБОУ ВПО «Пермский государственный национальный исследовательский университет», 614990, г.Пермь, ул.Букирева, 15**

**Электронный адрес: ishut@psu.ru**

Важным фактором стабильного социально-экономического развития и благополучия в большинстве развитых стран является уровень социальной ответственности бизнеса. В современной России институт корпоративной социальной ответственности находится в стадии формирования, что создает ряд проблем для решения многих социальных задач. На этой стадии необходимо создание необходимых экономико-правовых условий для дальнейшего развития гражданского общества, эффективных механизмов повышения конкурентоспособности, механизмов взаимодействия органов государственной власти и бизнеса. В данной статье рассмотрен ряд теоритических и практических аспектов корпоративной социальной ответственности бизнеса.

**Ключевые слова:**

Корпоративная социальная ответственность, концептуальные основы, социально-экономические программы, ответственность бизнеса, принципы КСО, формирование корпоративной культуры, имидж и репутация корпораций.

Современное гражданское общество находится в условиях острых социальных, экономических и экологических проблем, решение которых носит хронический характер. Крупнейшие корпорации оказывает существенное влияние на социально экономическое развитие общества, поскольку имеет в распоряжении значительные финансовые и материальные ресурсы. Огромное значение в этом направлении приобретает корпоративная социальная ответственность бизнеса (КСО). Экономико-правовые основы корпоративной социальной ответственности включают, во-первых: добросовестное ведение бизнеса и ориентация на максимизацию прибыли, во-вторых: добровольное участие бизнеса в развитии социальной сферы, повышение качества жизни, участие в различных государственных социальных программах. Таким образом, несмотря на частный характер инициации этой деятельности, без поддержки и стимулирования государства и власти развитие ее становится проблематичным.

Объективные предпосылки для выработки направлений деятельности в сторону корпоративной социальной ответственности бизнеса заключаются в следующем:

1. участие в государственных программах и проектах социально-экономического развития и на глобальном, макроэкономическом уровне и на уровне местном, микроэкономическом;
2. формирование корпоративной культуры внутри компаний, направленной на поддержание социальных ценностей, увеличение нематериальных активов;
3. снижение негативного воздействия производственной деятельности на общество.
4. повышение уровня доверия со стороны общества к бизнесу;
5. формирование общекультурных ценностей, направленных на создание социального капитала и потенциала, как на глобальном, так и на местном уровне;
6. развитие устойчивой социальной инфраструктуры, что способствует развитию гражданского общества.

Корпоративная социальная ответственность становится актуальной темой в России в конце 1990-х гг., а с недавнего времени это направление входит в программу подготовки управленцев во многих ведущих вузах страны. Необходимость изучения вопросов корпоративной социальной ответственности было продиктовано в первую очередь конфликтующими интересами с одной стороны общества и государства, с другой стороны бизнеса в периоды роста экономики между финансовыми кризисами последних лет.

Существенный вклад в развитие мирового сообщества принадлежит транснациональным корпорациям, производящим 25% мирового продукта. Бюджеты многих корпорации превышают значение Внутреннего валового продукта даже развивающихся стран (бюджет General Motors превышает ВВП Дании), что создает экономическую основу для участия бизнес-корпораций в жизни общества, поддержке малозащищенных слоев общества, развитии науки, образования и культуры. Инвестиционные программы, построенные на традициях и принципах корпоративной социальной ответственности, становятся ощутимым вкладом в общественный продукт.

Основные принципы корпоративной социальной ответственности сформулированы Ассоциацией менеджеров России: корпоративная социальная ответственность – это «…философия поведения и концепция выстраивания деловым сообществом, компаниями и отдельными представителями бизнеса своей деятельности в целях устойчивого развития и сохранения ресурсов для будущих поколений с опорой на следующие принципы:

·  производство качественной продукции и услуг для потребителей;

·  создание привлекательных рабочих мест, инвестиции в развитие производства и человеческого потенциала;

·  неукоснительное выполнение требований законодательства: налогового, трудового, экологического и т.д.;

·  построение добросовестных и взаимовыгодных отношений со всеми заинтересованными сторонами;

·  эффективное ведение бизнеса, ориентированное на создание добавленной экономической стоимости и повышение национальной конкурентоспособности в интересах акционеров и общества;

·  учет общественных ожиданий и общепринятых этических норм в практике ведения дел;

·  вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты общественного развития.[4]

Таким образом, основные принципы корпоративной социальной ответственности направлены на расширение возможностей бизнеса, поддержание делового имиджа и репутации корпораций, а также на расширение сфер влияния бизнеса на гражданское общество. Правильно построенная ответственная политика руководства крупных компаний приводит к увеличению эффективности управления человеческими ресурсами, повышению производительности труда, а учет общественных ожиданий дает возможность вырабатывать социальные нормы, стандарты деятельности, обеспечивать устойчивость и стабильность социальных взаимодействий на различных уровнях социально-экономической системы.

Для крупных организаций характер и объем корпоративной социальной ответственности может различаться, в зависимости от характера деятельности компании и включать не только финансовые мероприятия, но и добровольные благотворительные мероприятия, направленные на разработку новых стандартов труда, с учетом воздействия на окружающую среду и охрану труда. Распространенными направлениями Программы корпоративной социальной ответственности являются:

1. рекрутинговое взаимодействие с вузами, выпускающими квалифицированных специалистов, развитие и сохранение персонала, снижение текучести кадров, адаптация персонала;
2. разработка стратегий, направленных на укрепление бренда и репутации компании, повышение конкурентоспособности, на основе конкурентных преимуществ, снижение рисков, связанных с дискредитацией продукта, взаимодействие с СМИ и PR-компании;
3. создание уникальных товаров и услуг высокого качества, с использованием этических и культурных ценностей, с учетом спроса по экологическим и этическим предпочтениям;
4. участие в государственных Программах путем инвестирования в социокультурную среду, в научную, научно-исследовательскую и инновационную деятельность.

Очевидно, что в зависимости от направления корпоративной социальной ответственности, программы могут быть сформированы в соответствующих управлениях и отделах компаний: управление персоналом, управление инвестициями, отдел по связям с общественностью и другими. Поскольку в основе концепции КСО лежит принцип открытости и полноты информации, то сведения по внедрению и реализации корпоративной социальной ответственности могут быть размещены на корпоративном сайте компании. Такой вид деловой коммуникации позволит в полной мере приблизить компанию к ожиданиям и деловых партнеров и ожиданиям общества. Большое значение приобретает организация обратной связи на корпоративном сайте, которая повысит эффективность взаимодействия с общественностью и позволит своевременно вносить коррективы в ход реализации Программы КСО. Учет положительных и отрицательных отзывов со стороны персонала, общественных организаций и других участников, чьи интересы затрагивает Программа, необходим для дальнейшего развития направления корпоративной социальной ответственности, введение как дополнительной функции в работу управлений и отделов, построение эффективной системы мотивации персонала компании, в основе которой лежит ответственная политика.

Важное значение в разработке Программы корпоративной социальной ответственности занимает отражение отчетной информации. Отчетная информация предоставляется в виде Социального отчета или путем размещения на корпоративном сайте или путем опубликования в СМИ. Социальный отчет должен быть основан на целях и задачах Программы, включать отчеты о ходе выполнения запланированных мероприятий и отчет о мероприятиях завершенных. Поскольку количественная оценка многих Программ корпоративной социальной ответственности затруднена, необходимо разработать систему показателей эффективности работы Программы, прежде всего это социально-экономические, социальные, социально-психологические показатели, и показать их влияние на экономические показатели компании за отчетный период. Отчет призван осветить корпоративную социальную ответственность компании на новом этапе ее деятельности, продемонстрировать динамику развития и выполнение добровольно взятых обязательств по регулярному раскрытию информации в рамках нефинансовой отчетности.

Корпоративная социальная ответственность не должна носить только теоретических характер, она должна выражаться в конкретных бизнес-практиках, в этом ее основное отличие от философии организации, и в этом же основная проблема. Если говорить о теоретических основах КСО, то можно отметить большую роль развития менеджмента как науки в этом направлении, но существенно сказывается отсутствие достаточных практик, опыта внедрения и развития корпоративной социальной ответственности, глубокого анализа результатов этого вида деятельности компаний, а также системного подхода и комплексной системы оценки результатов. Зачастую, многие корпорации участвуют в различных инвестиционных программах и проектах, выступают в качестве спонсоров, но инициатива чаще исходит не от представителей бизнеса, а от органов государственного управления или от нуждающихся в финансовых вложениях организаций социальной сферы.

В качестве примера инициации такой деятельности можно привести движение попечительства Пермского государственного университета и созданного в 1995г. Совета Попечителей. На территории университета была сконцентрирована группа взаимосвязанных организаций в лице первых руководителей, образовав кластер по развитию культурно-образовательной университетской инфраструктуры. Кластерная инициатива по созданию Совета Попечителей университета принадлежала выпускникам Пермского госуниверситета: депутаты Законодательного собрания Пермской области во главе с председателем Законодательного собрания, профессором ПГУ Евгением Сауловичем Сапиро, который стал первым председателем Попечительского совета университета. В состав попечительского совета вошли крупнейшие представители бизнеса и власти Пермского края. В 2004 году был создан Благотворительный фонд попечительства и Региональный общественный фонд попечительства Пермского государственного университета «УНИФОНД», реорганизованный в дальнейшем в «УНИФОНД» Пермского государственного университета.

С 1996 г. по сегодняшнее время, с участием Совета попечителей были успешно реализованы следующие проекты: учреждена Стипендия Совета попечителей для лучших студентов, проведение корпоративных Юбилейных мероприятий университета, строительство учебного корпуса, благоустройство территории студенческого городка, строительство жилого дома для сотрудников университета, организационная поддержка Программы Национальный проект «Образование» и Национальный исследовательский университет, финансовая поддержка Сессии Ассоциации ботанических садов Урала и Поволжья  посвященная 90-летию ботанического сада ПГНИУ, финансовая поддержка Форумов юристов на базе ПГНИУ и др.

Подобные кластерные инициативы могут формироваться:

* профессиональными сообществами предпринимателей региона и их организациями;
* институтами развития страны и региона;
* федеральными, региональными и муниципальными исполнительными и законодательными органами власти и их представителями.

Таким образом, кластер выступает как некая технология, среда для создания различных условий по реализации проектов направленных на развитие социальной инфраструктуры. Организация принимает и понимает свою корпоративную социальную ответственность, как некую совокупность обязательств компании или ее представителя перед заинтересованными сторонами, в том числе в сфере управления воздействием компании на окружающую среду, общество и экономику. Реализация КСО осуществляется при соблюдении следующих условий, обеспеченных кластером:

* обязательства, взятые добровольно (сверх установленных законодательством);
* обязательства реализуются публично и во взаимодействии с заинтересованными сторонами;
* обязательства ориентированы на обеспечение устойчивости компании и реалистичности стратегии компании.

Неотъемлемой частью управления кластером является взаимодействие с заинтересованными сторонами, для этого необходима организация и проведение систематических диалогов с заинтересованными сторонами, компании необходимо иметь свою публичную позицию по вопросам корпоративной социальной ответственности и определение основных принципов принятия решений, осуществления действий, которыми компания руководствуется при взаимодействии с заинтересованными сторонами. Публичная позиция бизнеса по вопросам корпоративной социальной ответственности является инструментом выработки и согласования с заинтересованными сторонами добровольных обязательств в стратегической перспективе, а также основой диалога и уточнения пожеланий заинтересованных сторон к содержанию нефинансового социального отчета организации.

**Список литературы**

1. Доклад о социальных инвестициях в России – 2008 / Ю. Е. Благов (и др.); под общ.ред. Ю. Е. Благова, С. Е. Литовченко, Е. А. Ивановой. – М.: Ассоциация Менеджеров, 2008, с .48.
2. Воеводкин Н.Ю. Социальная ответственность в системе корпоративного управления.- Журнал: ARS ADMINISTRANDI.-вып.4.,2011

**CONCEPTUAL FOUNDATIONS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS**

**Ishutinova Alla Vladimirovna, assistant professor of management**

**Perm State University, 614990, Perm, Bukireva street, 15**

**E-mail: ishut@psu.ru**

Important factor for stable socio-economic development and prosperity in the most developed countries is the level of social responsibility. In modern Russian Institute of corporate social responsibility in its formative stage , which creates a number of problems to solve many social problems. At this stage it is necessary to create the necessary economic and legal conditions for the further development of civil society , effective mechanisms to improve competitiveness, mechanisms of interaction between the government and business. This article discusses a number of theoretically and practical aspects of the economic and legal framework of corporate social responsibility .

**Keywords:**

Corporate social responsibility, conceptual framework, socio-economic programs, Responsibility, CSR principles, corporate culture, corporate image and reputation.

*Научное издание*

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ И ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

Сборник научных статей

Издается в авторской редакции

Компьютерная верстка *А. Д. Пьянковой*

Подписано в печать 30.12.2013. Формат 60×84 1/8.

Усл. печ. л. 23,72. Тираж 70 экз. Заказ .

Редакционно-издательский отдел

Пермского государственного национального исследовательского университета

614990. Пермь, ул. Букирева, 15

Типография

Пермского государственного национального исследовательского университета

614990. Пермь, ул. Букирева, 15